وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : إدارة المنظمات

بعنـــوان :

الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج *ENAVA* بجيجل

من إعداد الطالب :
محمد سلامنة

إشراف الدكتور :
عبد الحميد برحومة

أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور / رابح بوقرة. . . . . جامعة المسيلة. . . . . رئيسا

الدكتور / عبد الحميد برحومة. . . . . جامعة المسيلة. . . . . مشرفا ومقررا

الدكتور / عبد القادر نويبات. . . . . جامعة المسيلة. . . . . مناقشا

الدكتور / عبد الناصر موسي. . . . . جامعة بسكرة . . . . مناقشا

السنة الجامعية: 2010 / 2011

إهداء

إلى أمي وأبي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى خطيبتي

إلى الصغـار مصعب ، لينـة وبلقيس

إلى أصـدقـائي

إلى كل هؤلاء أهـدي هـذا العـمل المتواضع .

تشكرات

كل الحمد والشكر لله تعالى أولاً

لا يسعني في نهاية هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بجزيل شكري وعرفاني لأستاذي المشرف الدكتور عبد الحميد برحومة على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى ما أحاطني به من توجيه ونصح لإخراجها في صورتها النهائية.

كما أتقدم بمزيد من الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بقبول مناقشة رسالتي وتحكيمها.

الشكر موصول إلى جميع عمال وإطارات الشركة الإفريقية للزجاج *ENAVA* بجيجل على قبولهم إجراء الدراسة الميدانية بشركتهم وعلى كل التسهيلات التي تلقيتها من طرفهم.

كما لا يفوتني أن اعبر عن عظيم تقديري للأساتذة الذين كانوا لي عون في إتمام هذه الرسالة من جامعة فرحات عباس بسطيف وبخاصة الدكتور بورغدة حسين.

خالص شكري وامتناني لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وزملائي طلبة الماجستير بقسم علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات وكل زملائي الأساتذة بجامعة جيجل.

وفي الأخير كل الشكر والتقدير لكل من مد لي يد المساعدة وشجعني طوال فترة إعداد هذه الرسالة وبخاصة والدتي وأخي سمير

المقدمـــــــــــــــة

تمهيد

إن الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات راجع بالأساس إلى تغير النظرة إلى المنظمة من نظرة ميكانيكية خالصة إلى نظرة عضوية، حيث زاد التوجه نحو العنصر الإنساني الذي يعد القاعدة لمجال السلوك التنظيمي والعنصر الحيوي لأي منظمة حتى تمارس أنشطتها بما يتماشي ومستلزمات بقائها واستمرارها في دنيا الأعمال.

إن وعي الباحثين لهذا التغير قادهم إلى الانتقال في دراساتهم من مجرد الوصف إلى محاولة الفهم الدقيق لهذه السلوكيات من خلال تحليلها ثم استنتاج مسبباتها و السعي إلى التنبؤ بها مستقبلا لمحاولة السيطرة عليها من خلال التحكم في مسبباتها، فداخل المنظمة يتفاعل العمال فيما بينهم باستمرار، هذا التفاعل قد يفضي إلى اتفاق وتفاهم وبالتالي التعاون، كما قد يقود إلى اختلاف وتعارض وبالتالي الصراع، الذي يعد ظاهرة سلوكية لا تخلو منها منظمة من المنظمات، فهو يحدث في أشكال متعدد و على جميع المستويات، سواء داخل الفرد، بين الأفراد والجماعات ويمتد حتى بين المنظمات.

إذن فالصراع التنظيمي أمر حتمي وطبيعي، لديه أسبابه، مراحله ونتائجه التي تختلف باختلاف حدته، حيث يمكن التمييز بين الاختلاف البسيط الذي قد يكون لازما للتطور، النمو والإبداع، وبين الصراع الحاد الذي قد يصل حد السلوك العدواني المضر للأشخاص، الجماعات و للتنظيم وانعكاس ذلك على جوانب عديدة وهامة كالرضا الوظيفي، دوران العمل، التوتر النفسي، الغياب عن العمل، الولاء الوظيفي و الأداء الوظيفي.

من جهة أخرى حضي موضوع الأداء الوظيفي بالعديد من الدراسات أظهرت مفهومه، أهم العوامل المؤثرة فيه والمحددة لمستواه وكذا طرق تقيمه، لأنه يعبر عن الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات داخل المنظمة والمحدد لبقائها واسمرارها، لذا تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بدراسة سلوكه، إدارته وتوجيهه نحو تحقيق الأداء الأفضل.

عبر هذه الدراسة سيتم الكشف عن الصراعات التنظيمية من خلال التعرف على مدى وجودها، أساليب إدارتها وعلاقة مستواها بالأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج والتعرف على طبيعة هذه العلاقة، من حيث كونها ايجابية تخدم مصالح الشركة والعاملين بها أم سلبية تهدم العلاقات داخل الشركة وتجعلها تعيش حالة لا استقرار تشتت انتباه العمال عن الاهتمام بأداء أعمالهم بالصورة المطلوبة.

I/ إشكالية الدراسة:

يذكر المديرون المتمرسون أنهم ينفقون 20% من وقتهم في التعامل مع الصراع ومعالجة أثاره[1]، إذا فالصراع متعب ومؤرق للإدارة، يستهلك الكثير من وقتها، لكن المشكل ليس في وجود الصراع من عدمه بل يكمن في أثاره ونتائجه، وبخاصة انعكاساته على الأداء، في هذا السياق نميز بين المدرسة التقليدية في الإدارة التي ترى الصراع التنظيمي ظاهرة

[1] جيرالد جرينبرج، روبرث بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية، 2004

سلبية، وجودها كارثي على المنظمة ويخفض الأداء الوظيفي للعاملين إلى أدنى مستوى والمدرسة الحديثة في الإدارة التي ترى في الصراع إضافة إلى جانبه السلبي جانب إيجابي، إذ كان في المستوى الذي يسمح بتشجيع الإبداع، الابتكار والنقد الذاتي وانعكاس كل ذلك على الأداء الوظيفي للعمال بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- **ما علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية ؟**

بناءً على التساؤل الرئيس تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على مستوى الفرد، بين الأفراد وبين المجموعات من وجهة نظر العاملين؟
- هل يستخدم المسؤولون الإداريون بالمؤسسة الاقتصادية أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية المتمثلة في أسلوب التكامل، أسلوب التجنب، أسلوب السيطرة، أسلوب التوسط وأسلوب التسامح؟
- هل يلتزم عمال المؤسسة الاقتصادية بأهم عناصر الأداء الوظيفي المتمثلة: في حجم الانجاز، سرعة الانجاز، التعاون في العمل، الانضباط في العمل وجودة الأداء من وجهة نظر المسئولين الإداريين؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر العاملين وما طبيعة هذه العلاقة ؟

II/ فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية:

- **توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.**

ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على المستويات الثلاث: داخل الفرد، بين الأفراد وبين المجموعات.
- يستخدم المسؤولون الإداريون بالمؤسسة الاقتصادية أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.
- يلتزم عمال المؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة.
- توجد علاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية.

III/ أهمية الدراسة:

تكتسي دراسة علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي أهميتها مما يلي:

- إن ظاهرة الصراع التنظيمي تترك أثارا نفسية وجسمية واجتماعية على الفرد بالإضافة إلى أثارها الإدارية والتنظيمية، مما يستوجب تشخيص هذه الصراعات بما يسمح للإدارة بالحد من تأثيراتها غير المرغوبة وخاصة على الأداء الوظيفي من خلال إداراتها، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة إذ تعرف بالمشكل نظرا لخطورته إن بقي غير معروف؛
- تسمح هذه الدراسة بوضع حلول لمشكلات الصراع، من خلال النتائج و الاقتراحات حول الموضوع وبالتالي توفير المعلومات التي تسمح باتخاذ قرارات تعود بالنفع على العمال والمنظمة.

ويمكن أن تستفيد من هذه الدراسة الأطراف الأتي ذكرها:

- إدارة المؤسسة التي تستهدف وضع استراتجيات جديدة للتعامل مع العمال وحل مشاكلهم المختلفة ذات العلاقة بالصراعات التنظيمية، بهدف الارتقاء بمسو ى أدائهم وإنتاجيتهم في العمل؛
- العاملون بالمؤسسة والمؤسسات المشابهة، حيث يسمح اطلاعهم على نتائج هذه الدراسة بالتعرف على أسباب الصراعات وأثارها على زملائهم، ما يؤدي بهم إلى محاربة كل ما يخلق الصراعات التنظيمية السلبية؛
- الباحثون في مجال السلوك التنظيمي و الأداء بصفة عامة و كل من يرغب في إجراء دراسة مماثلة صفة خاصة.

IV/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين مسو ى الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي من خلال:

- الوقوف على مدى وجود الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية ؛
- التعرف على أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية المستخدمة بالمؤسسة الاقتصادية ؛
- معرفة مدى التزام عمال المؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي المتمثلة في حجم الانجاز، سرعة إنجاز، التعاون في العمل، الانضباط في العمل و جودة الأداء؛
- إبراز العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي للعملين بالشركة الإفريقية للزجاج؛
- معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بالشركة الإفريقية للزجاج اتجاه محاور الدراسة الأربع وفقا لاختلافاتهم الشخصية والوظيفية.

V/ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع جاء بعد تأمل عميق ويرجع لعدة أسباب تمثلت في:

- يعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية خطيرة إن تجاوزت مستوى محدد، لهذا السبب ارتأينا أن نضعه تحت مجهر الدراسة؛
- نقص الدراسات العربية والجزائرية خصوصا التي عالجت علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين؛

- إغفال المنظمات الجزائرية للمشاكل ذات الطبيعة السلوكية ومن بينها الصراعات التنظيمية التي تؤثر على الأفراد والجماعات؛
- الرغبة الشخصية في إثراء الموضوع نظرا للاطلاع الشخصي على جانبه النظري، من خلال قراءة بعض الكتب والمقالات ومحاولة التعرف على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية.

VI/ الدراسات السابقة:

حضي موضوع الصراع باهتمام الدارسين والباحثين خاصة في الدراسات الأجنبية حيث بدأ الاهتمام به مبكرا، أما في الدراسات العربية فقد تأخر الاهتمام بموضوع الصراع، لهذا فقد وجد الباحث أن غالبية الدراسات العربية حديثة نسبيا، أما موضوع الأداء الوظيفي فقد قام العديد من الباحثين بدراسته وبحثه وهذا راجع إلى أن موضوع الأداء الوظيفي أقدم ظهورا وأكثر شيوعا، سواء تعلق الأمر بجانبه النظري أو التطبيقي، فلقد حصل الباحث على العديد من الدراسات التي تخص موضوع الصراع وترتبط من قريب أو من بعيد بموضوع الأداء بصفة عامة.

لقد قسمنا الدراسات السابقة إلى ثلاث أقسام، في القسم الأول تم عرض الدراسات السابقة في الدول المتقدمة، كما تم تناول الدراسات السابقة في الدول العربية في القسم الثاني، أما في القسم الثالث فقد تم التطرق إلى الدراسات السابقة في الجزائر.

1- الدراسات السابقة في الدول المتقدمة: لقد سمح لنا بحثنا بالاطلاع على عديد الدراسات الأجنبية كان أهمها:

أ- الصراع التنظيمي في إدارة خدمات الأطفال والعائلات دراسة أعدها ***قواتيريز Gutierrez*** سنة 2001، قام الباحث بإجراء دراسة في مدينة لوس أنجلس الأمريكية، هدفت إلى بحث ديناميكية الصراعات ومعرفة العلاقة بين هذه الصراعات والثقافات المختلفة في بيئة العمل، بالإضافة إلى معرفة الرغبة لدى المبحوثين لحل خلافات الغير.

أجريت الدراسة على عينة من (60) عامل في إدارة خدمات الأطفال والعائلات وتم استخدام الاستمارة التي أعدها **رحيم***، كما تم استقصاء الخصائص الديمغرافية للمبحوثين.

توصل الباحث إلى النتائج التالية: هناك قدر متوسط من الخلافات الشخصية والخلافات داخل المجموعة الواحدة والخلافات بين المجموعات، كما اظهر ثلثي أفراد العينة وجود صراعات مردها إلى السياسات والإجراءات وقلة الدعم، قلة الاحترام، اختلاف المهارات ووجود الفروقات الفردية والشخصية، كما أبدى نصف أفراد العينة عدم الرغبة في حل خلافات الغير، بالإضافة إلى ذلك اتضح أن ثلثي أفراد العينة أن الصراعات التي واجهوها لم يكن لها خلفية ثقافية أو عرقية.

ركز الباحث على مصادر الصراع في بيئة العمل وخاصة الثقافية والعرقية منها والتي تظهر بكثرة في الشركات متعددة الجنسيات وفي المجتمعات غير متجانسة الثقافات والأعراق وهو ما لا يتوافق ودراستنا، التي تخص مجتمع متجانس إلى درجة كبيرة، كما تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث بحثها عن مدى وجود الصراع على

* باحث أمريكي في مجال الصراعات التنظيمية وواضع أحدث نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية.

المستويات الثلاث (شخصي، بين الأشخاص، بين المجموعات)، كما لم تتطرق إلى أساليب إدارة الصراع والتي تعد إحدى أهم جوانب موضوع الصراع[1].

ب- أجرى ***بتريك Patrick*** سنة 1997 دراسة كان الهدف منها التعرف على الأثر التخفيفي لأسلوب إدارة الصراع على العلاقة بين نمط إدارة الصراع وفاعلية الفريق في العمل الجماعي المتواصل. شملت الدراسة 57 فريق عمل متواصل بمجموع 328 موظفا منهم 45 في المئة نساء في 6 منظمات، للتعرف على الأثر المحتمل لنوع الصراع (العلاقة أو المهمة) على مقاييس فاعلية الفريق، إضافة إلى التحقق من الأثر التخفيفي لأسلوب إدارة الصراع على العلاقة بين نمط الصراعو أبعاد فعالية الفريق.

بينت تحليلات الانحدار أن صراع المهمة له اثر معنوي على التماسك الاجتماعي وكمية الإنتاج، كما أوضحت تحليلات الانحدار الهرمي أيضا أن التفادي كأسلوب في إدارة الصراع قد خفف وبشكل معنوي العلاقة بين صراع المهمة وتماسك الجماعة، كما أوضحت الدراسة أن نمط الصراع مهم جدا لدى تفحص العلاقة بين الصراع وفاعلية الفريق لكن أسلوب إدارة الصراع غير دال إحصائيا.

في هذه الدراسة حصر الباحث موضوع بحثه في اثر نوعين من أنواع الصراع على مقاييس فاعلية الفريق، هذا ما لا يتوافق مع دراستنا التي تتناول علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو بمعنى آخر مستوى جميع أنواع الصراعات التنظيمية، كما يكمن الاختلاف في كون دراستنا تركز على الأداء الوظيفي للفرد على عكس هذه الدراسة.

كما تلتقي هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في كونها تتطرق إلى أساليب إدارة الصراع بالرغم من أنها درست اثر أسلوب إدارة الصراع على العلاقة بين نوع الصرا ع وتماسك الجماعة، هذا ما لم نتطرق إليه في دراستنا[2].

ج- اجري ***هاموند Hammond*** دراسة سنة 1999 تفحص تفضيلات إدارة الصراع لدى الموظفين والطلاب في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد أساليبهم الأولية والثانوية المفضلة في إدارة الصراع، فقد تم استخدام مسح الصراع التنظيمي لرحيم، حيث كانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي: هل يميل الناس إلى استخدام أسلوب الدمج أولا وأسلوب التهدئة ثانيا في محاولتهم لإدارة الصراع؟ هل يميل النساء والرجال لاستخدام الاستراتيجيات نفسها في إدارة الصراع؟ هل يميل المديرون وطلبة الجامعة لاستخدام الاستراتيجيات نفسها؟

جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع بحوث **رحيم *Rahim*** التي أجريت سنة 1983 ومتفقة جزئيا مع بحوث ***تنغ توم Ting Toom*** سنة 1991 حيث كان أسلوب الدمج هو الأكثر استخداما في إدارة الصراع وأسلوب التسوية هو الثاني، وكان من نتائج الدراسة أيضا أن الموظفين والطلبة يستخدمون الاستراتيجيات نفسها في إدارة الصراع.

رغم أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا من حيث ميدان الدراسة، إلا أنها عالجت جانب مهم وهو أساليب إدارة

---

[1] طارق بن موسى العتيبي: **الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها – دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض** – رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2006،ص.101. بحث لم ينشر.

[2] واصل جميل المومني: **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص ص.89،90.

الصراع واعتمدت نفس النموذج الذي اتبعناه وهو نموذج رحيم، كما لم تتطرق الدراسة إلى مدى وجود الصراع على المستويات الثلاث على عكس دراستنا[1].

2- الدراسات السابقة في الدول العربية: لقد سمح لنا بحثنا بالاطلاع على عديد الدراسات العربية كان أهمها:

أ- الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي دراسة من إعداد ***محمد بن عبد الله بن حمد الخرب*** سنة 2006، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، فقد شملت الدراسة جانبين، الأول نظري والثاني ميداني ودامت حوالي سنة، هدفت الدراسة بالأساس إلى التعرف على أسباب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية.

وقام الباحث بصياغة تساؤلات دراسته والتي كانت أهمها على النحو التالي: ما أسباب الصراعات الشخصية ؟ ما هي انعكاسات الصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي كما يراها المبحوثون؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة وطبقت على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 339 موظفا، كما كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي339 أي بنسبة 100 في المئة وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أسباب تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين وأهمها: غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين وغموض المهام الموكلة،كما أن للصراعات الشخصية في العمل انعكاسان ايجابي وسلبي.

درس الباحث الصراع على المستوى الشخصي فقط والذي يتداخل مع موضوع ضغوط العمل بشكل واضح وهنا يكمن الاختلاف مع دراستنا، التي لم تركز على الجانب الشخصي للصراع فقط بل تعدته لتشمل الجوانب التنظيمية، كما يكمن الاختلاف بين الدراستين في المنهج المتبع وميدان الدراسة[2].

ب- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية من إعداد ***مؤمن خلف عبد الواحد*** سنة 2008، هدفت الدراسة إلى بحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية على أساليب إدارة الصراع.

دامت الدراسة قرابة سنة وشملت جانبين، الأول نظري والثاني ميداني وقد حاول الباحث الإجابة على التساؤل التالي: ما هي الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة الأداة الرئيسية لإجراء الدراسة وشملت 53 فقرة، طبقت على عينة عشوائية من مدراء المنظمات غير الحكومية حيث بلغ حجمها 234 مدير من مجتمع

---

(1) المرجع نفسه، ص.91.

(2) محمد بن عبد الله بن حمد الخرب: **الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي**، دراسة مسحية بديوان التربية والتعليم، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006. بحث لم ينشر.

قدر عدد أفراده بـ 662 مدير، وكانت أهم النتائج التي خلص إليها الباحث كالتالي: ميل المدراء لإتباع أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وجود اثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع، كما توصلت الدراسة إلى عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنوع من التفصيل وهو ما يتفق مع دراستنا، لكنها أغفلت جانب مهم يتعلق بدرجة وجود الصراع على المستويات الثلاث، كما أن اختلاف حجم العينة وميدان الدراسة بين الدراستين يعتبر سمة بارزة(1).

ج- الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها من إعداد ***طارق بن موسي العتيبي*** سنة 2006، قام الباحث بإجراء دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، شملت الدراسة جانبين، الأول نظري و الثاني ميداني ودامت حوالي سنة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الصراع التنظيمي وأسبابه واهم أساليب التعامل معه، حيث سعت للإجابة على التساؤلات الآتية: ما مستويات الصراع التنظيمي؟ ما أسباب الصراع التنظيمي؟ ما أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومثلت الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، حيث طبقت على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 270 ضابط، حيث كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي197 أي بنسبة 73 في المئة وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات متوسط بشكل عام، أهم أسباب الصراع التنظيمي بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف، أهم الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي بحسب ترتيبها تنازليا: التعاون، التجنب، التنافس.

تتفرغ هذه الدراسة لموضوع الصراع ولا تربطه بأي متغير آخر، حيث شملت جميع جوانبه الأساسية لكنها اقتصرت على دراسة ثلاث أساليب فقط لإدارة الصراع وهو م لا يتوافق ودراستنا، كما أن ميدان الدراسة و منهج الدراسة يعتبر احد أهم نقاط الاختلاف(2).

د- التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها من إعداد ***هاني بن ناصر الراجحي*** سنة 2008 وقد تم إجراء الدراسة في كل من المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض بالعربية السعودية، حيث شملت الدراسة جانبين، الأول نظريو الثاني ميداني ودامت حوالي ثلاث سنوات.

(1) مؤمن خلف عبد الواحد: **الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008. بحث لم ينشر.

(2) طارق بن موسى العتيبي: المرجع السابق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كل من التسييس التنظيمي والصراع التنظيمي، دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات التنظيمية واختيار أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذا معرفة الاختلافات في استجابات المبحوثين نحو التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

وتلخصت تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي: ما هو واقع التسييس التنظيمي والصراع التنظيمي؟ ما هو دور التسييس التنظيمي في تأجيج أو الحد من الصراعات التنظيمية؟ ما هو دور التسييس التنظيمي في اختيار أساليب إدارة الصراع التنظيمي؟ ما هي الاختلافات في استجابات المبحوثين نحو التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيميةو أساليب إدارتها باختلاف خصائصهم الديمغرافية والتفاعلات الممكنة بينها؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لإجراء الدراسةو شملت 90 فقرة، طبقت على عينة عشوائية من العاملين بكل من المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، حيث بلغ حجمها 578 عامل(مدني وعسكري) من مجتمع قدر عدد أفراده بـ2351 عامل(مدني وعسكري) وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: درجة التسييس مرتفعة قليلا، الصراع بشكل عام منخفض قليلا، الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع هو أسلوب التكامل، التسييس التنظيمي له دور كبير في تأجيج الصراعات التنظيمية كما له دور في كبير في الحد من الصراعات التنظيمية ولكن دوره في تأجيج الصراعات التنظيمية أكبر من دوره في الحد منها، للتسييس التنظيمي علاقة ارتباط سلبية مع أسلوب التكامل في إدارة الصراع وعلاقة ارتباط ايجابية بأسلوب التجنب في إدارة الصراعات التنظيمية، هناك اختلافات دالة إحصائيا بين المدنين و العسكريين في إدراك درجة التسييس التنظيمي ودوره في تأجيج الصراعات والحد منها لصالح العسكريين.

تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تبحث في العلاقة بين موضوع الصراع و موضوع آخر رغم أن هذه الدراسة تأخذ الصراع كمتغير تابع، كما ألمت الدراسة بجميع جوانب الصراع الأساسية مثلما عليه الحال في دراستنا، غير أن الدراستين تختلفان في طبيعة ميدان الدراسة وحجم العينة[1].

هـ- الصراع في المنظمات العامة وتأثيره على الأداء من إعداد ***عبد الوهاب عبد الرحمن عيسي الفقيه*** سنة 1998، تم إجراء الدراسة على أربع منظمات عامة بمنطقة مكة المكرمة هي: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، مستشفي الملك فيصل، مستشفي النور التخصصي ، وقد شملت الدراسة جانبين، الأول نظري و الثاني ميداني ودامت حوالي سنة، ففي الجانب النظري تطرق الباحث إلى طبيعة ومفهوم الصراع، مراحل عملية الصراع، أسباب الصراع وأنواعه داخل المنظمات العامة ثم أساليب إدارته. أما في الجانب الميداني فقد قام الباحث بوضع مجموعة من الفروض لتساعده في دراسة المشكلة ووضع الحلول لها، تتمحور الفرضية الأولى حول تأثير ظهور الصراع بالمنظمات على

[1] هاني بن ناصر الراجحي: **التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها**، أطروحة لنيل شهادة دكتورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2008، بحث لم ينشر.

الأداء، أما الفرضية الثانية فمحتواها أن إتباع المنظمات العامة لأنظمة رواتب وحوافز متعددة يؤدي إلى وجود الصراع به، كما تطرقت الدراسة إلى العلاقة بين القيادات الإدارية في المنظمات ووجود الصراع وكذلك قنوات الاتصال وتأثيرها في ظهور الصراع بالمنظمات العامة وأيضا طبيعة أعمال الوظائف التي يشغلها الموظفين في المنظمات العامة ودورها في ظهور الصراع بهذه المنظمات.

وقد اعتمد الباحث بشكل رئيسي على منهجين من مناهج البحث، هما المنهج الوصفي والمنهج السلوكي، حيث تم تصميم استبيان وتم توزيع 280 استمارة على عينة من الموظفين في الأربع منظمات وبلغ إجمالي الاستمارات المعتمدة الصالحة للدراسة 226 استمارة.

كما توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: الصراع بالمنظمات العامة له تأثير على أداء هذه المنظمات وأن تأثيره قد يكون إيجابيا و قد يكون سلبيا تبعا لما يحققه للمنظمة من فوائد إيجابية عند المستوى المرغوب فيه، الصراع يكون على المستوى الفردي كما يكون بين الأفراد ويكون أيضا بين الأقسام و الوحدات، المنظمات ذات الكوادر المالية المختلفة تكون أكثر عرضة للصراع، ظهور الصراع بالمنظمات العامة يتأثر تبعا لنوعية القيادة الإدارية و الأساليب والطرق التي تستخدمها لإدارة الصراع في هذه المنظمات، قنوات الاتصال في المنظمات العامة تلعب دورا كبيرا في التخفيف من حدة الصراع أو في تطويره تبعا لنوعية هذه القنوات ومدى انسياب المعلومات منها، ظهور الصراع في الوظائف ذات العلاقة بالجمهور وذات الطابع الاعتمادي أكثر من سواها.

تركز هذه الدراسة بصفة عامة على تأثير الصراع على الأداء ورغم أنها تتشابه مع دراستنا من حيث العنوان، إلا أن الاختلاف واضح، فهذه الدراسة تخص منظمات عامة خدمية، تركز على أسباب ظهور الصراعات والعوامل المؤثرة عليها وخاصة قنوات الاتصال، كما تبحث في أي الوظائف أكثر ملائمة لظهور الصراعات، كما أنها تغفل جانب أساليب إدارة الصراعات وتركز على الأداء الكلي للمنظمة، هذا ما لا يتفق مع دراستنا التي تبحث تأثير الصراع على الأداء الوظيفي أي أداء الفرد، كما ركزت الدراسة على المنظمات التي تقدم الخدمات فقط و استثنت المنظمات العامة الاقتصادية و هي محل دراستنا[1].

و– اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن من إعداد ***محمد عبد الكريم سالم الرقاد*** سنة 2004، أجريت هذه الدراسة على (18) مستشفى مناصفة ما بين مستشفيات القطاعين العام والخاص بالأردن، وقد شملت الدراسة جانبين، الأول نظري و الثاني ميداني ودامت حوالي سنة.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس إدارة الصراع التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن، حيث قام الباحث بصياغة تساؤلات دراسته والتي هي على النحو التالي: هل الأسباب التنظيمية والشخصية تؤدي لنشوء الصراعات التنظيمية؟ ما مدى الاختلاف في حدة الصراع الناشئ على الأسباب التنظيمية والشخصية؟ ما مدى

---

[1] عبد الوهاب عبد الرحمن عيسي الفقيه: **الصراع في المنظمات العامة وتأثيره على الأداء**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، العربية السعودية، 1998. بحث لم ينشر.

استخدام مديرو مستشفيات القطاعين العام والخاص لأساليب إدارة الصراع؟ما مدى اختلاف أساليب إدارة الصراع ما بين القطاعين العام والخاص؟ما مدى فاعلية الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع ما بين القطاعين العام والخاص؟ ما مدى أثر العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد العاملين) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات؟ ما مدى العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي؟

من الأسئلة أعلاه تم صياغة فرضيات الدراسة والتي هي سبع فرضيات أساسية لاختبار(الارتباط، التأثير) ما بين عوامل البحث، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بشكل رئيسي و اختار عينة عشوائية، وصمم استبانه مكونة من 51 فقرة تغطي إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة إلى المقابلات الشخصية كانت النتائج على النحو التالي: تعزى الصراعات التنظيمية في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن لأسباب تنظيمية وشخصية، تعد الأسباب الشخصية للصراع للمدير الأردني في المستشفيات لها علاقة أكبر من الناحية التنظيمية في الصراع، يستخدم مديرو مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن أساليب إدارة الصراع (أسلوب التعاون، الحل الوسط، التجنب، التنازل، التنافس) في إدارة الصراع الوظيفي، يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في مستشفيات القطاع العام وتلك التي يستخدمها المديرون في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن وتمثل هذه الفروقات لصالح القطاع الخاص، هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مدى فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في مستشفيات القطاعين العام والخاص، لا يوجد أثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المديرين، بينما يوجد أثر لكل من العمر، المؤهل العلمي، عدد العاملين، توجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات، وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة .

يقوم هذا البحث على دراسة موضوع الصراع بنوع من التفصيل ويركز خاصة على أساليب إدارة الصراع في مؤسسة خدمية، بحيث يكمن الاختلاف مع دراستنا في كون هذه الدراسة بحثت في مجال أسباب الصراع الشخصية والوظيفية ومدى الاختلاف في أساليب إدارة الصراع بين القطاعين العام والخاص، بالرغم من أنها حاولت إبراز العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الأداء فإنها لم تتطرق إلى اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي أو الأداء الوظيفي بشكل صريح[1].

3- الدراسات السابقة في الجزائر: لقد سمح لنا بحثنا بالحصول والاطلاع على دراستين من الجزائر تخدمان الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

أ- الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته من إعداد ***حسين بورغدة*** سنة 2006 وقد تم إجراء الدراسة بمطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة ***ERIAD*** سطيف، هدفت الدراسة بالأساس إلى تحديد قوة و اتجاه العلاقة ذات الأثر بين الانحرافات أو الأمراض الإدارية وظهور أو زيادة حدة الصراعات التنظيمية في المؤسسة

[1] محمد عبد الكريم: **اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،2004. بحث لم ينشر.

الاقتصادية الجزائرية و التعرف على أهم أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية (معالجتها) و مختلف استراتيجيات إدارتها، حيث شملت الدراسة جانبين، الأول نظري و الثاني ميداني ودامت حوالي أربع سنوات.

طرح الباحث عدد من التساؤلات و المتمثلة أساسا في: ما هي أهم أنواع الصراع ومستوياته وخصائصه ؟ كيف يؤثر هذا الصراع على المؤسسة ؟ و هل هناك بعض المظاهر أو المؤشرات الدالة على وجوده أم لا ؟ و هل يمكن اعتبار الصراع التنظيمي أداة بناء أم هي أداة هدم ؟ ما هي المصادر أو الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ظهور و زيادة حدة الصراعات التنظيمية في واقع المؤسسة الجزائرية ؟ كيف كان حال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبر مسيرة الإصلاحات الاقتصادية و التسييرية ؟ هل حملت بعض المظاهر الصراعية؟ ما هي أسبابها؟ هل يمكن اعتبار أن زيادة حدة الصراعات التنظيمية دون تدخل جهاز الإدارة لمعالجتها و إدارتها من بين العوامل المؤثرة على تأجيجها و بالتالي تدهور فعالية المؤسسة ؟ ما هي أهم أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

قام الباحث بوضع فرضية عامة مفادها: إن التفاعلات الإدارية السلبية وما تخلفه من انحرافات وأمراض إدارية من شأنها أن تكون مصدرا لظهور أو زيادة حدة الصراع التنظيمي، والتي يمكن إدارته عن طريق أفضل الأساليب الإدارية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت استمارة الاستجواب الأداة الرئيسية لإجراء الدراسة مقسمة إلى جزأين، جزء موجه للعمال لمعرفة أهم مصادر الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على كل من العامل والمؤسسة، و جزء موجه للمديرين لمعرفة كيفية تعاملهم مع الصراع وأساليب إدارته، طبقت على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 124 فرد مستجوب يتوزعون بين عمال التنفيذ بـ 104 عامل، والمسؤولين الإداريين بـ 20 عضوا إدارة.

وكانت أهم النتائج التي خلص إليها الباحث كالتالي: هناك علاقة قوية بين الممارسات الإدارية وما تخلفه من انحرافات سلبية و بين ظهور الصراع التنظيمي وزيادة حدته، كما أن اغلب الممارسات الإدارية المدروسة تميل إلى الاتجاهات السلبية مما يؤثر سلبيا على كل من العامل والمؤسسة، كما أن هناك مجموعة من الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراعات و الأسلوب المفضل من طرف إدارة المؤسسة هو أسلوب التجنب.

تعالج هذه الدراسة موضوع الانحرافات الإدارية باعتبارها مصدر للصراع التنظيمي وتركز خاصة على الصراع بين العمال والإدارة، كما أنها لم تبحث في وجود الصراع على المستويات الثلاث (الفرد، بين الأفراد، بين المجموعات) وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تبحث في أساليب إدارة الصراع وتشير إلى تأثير الصراع الحاد على العامل، كما تتفق معها في منهج البحث والأداة المستخدمة وطبيعة ميدان الدراسة[1].

ب– الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري من إعداد ***ناصر قاسيمي*** سنة 2005، تم إجراء الدراسة بالجماعات المحلية بولاية الجزائر، هدفت بالأساس إلى البحث عن أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية، حيث شملت الدراسة جانبين، الأول نظري و الثاني ميداني ودامت حوالي أربع سنوات.

---

[1] بورغدة حسين: **الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته – دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة *ERIAD* سطيف** – أطروحة لنيل شهادة دكتوره دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، بحث لم ينشر.

وطرح الباحث عدد من التساؤلات وتمثلت في: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر؟

كما قام الباحث بوضع مجموعة من الفروض لتساعده في دراسة المشكلة وهي: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير، كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع، كلما تجانست الخصائص الشخصيةو الاجتماعية للموظفين تراجع الصراعو ازداد التعاون التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستمارة الإستبيانية التقنية الأساسية لإجراء الدراسة وطبقت على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 202 موظف مستجوب يتوزعون بين51 تقنيين و151 إداريين،كما استعمل الباحث المقابلة مع عينة من 14 مسير.

وكانت أهم النتائج التي خلص إليها الباحث كالتالي: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير، وجود عوامل تزيد من التوتر عند الموظفين كالتسرع في إصدار القرارات، ضعف قنوات الاتصال، ضعف الرقابة وقلة العدالة، مختلف أشكال التعاون مدفوعة بعامل تبادل المصالح ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبيات مختلفة، الصراع عامل دينامكي داخل التنظيم ويظهر بسبب تناقض مصالح العصبيات المختلفة القائمة على الولاء والحماية والتوصية كقيم اجتماعية، الصراع لا يكون عفويا فهو مخطط.

تعالج هذه الدراسة موضوع الصراع التنظيمي وتبحث في مصادره المتمثلة أساسا في بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية، حيث ركزت البحث في تأثير الصراع على فاعلية التسيير في تنظيم الإداري، بالرغم من أنها تعالج موضوع الصراع فان الاختلافات بين هذه الدراسة ودراستنا كثيرة، فهذه الدراسة لا تشير إلى أساليب إدارة الصراعات وتحصر الصراع في صراع المجموعات والعصبيات المختلفة القائم على تعارض المصالح، كما أنها تدرس الجماعات المحلية والتي يمكن اعتبارها تنظيم غير هادف للربح بعكس دراستنا[1].

---

[1] ناصر قاسيمي: **الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري – دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر**– أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005،.بحث لم ينشر.

الفصل الأول :
الإطار النظري
للصراعات التنظيمية

تمهيــد

الصراع ظاهرة سلوكية قديمة قدم الإنسان إذ تعتبر من الظواهر الطبيعية في حياة الأفراد، الجماعات، المنظمات والمجتمعات، حيث لا تعبر عن حالة شاذة أو استثنائية في السلوك الإنساني، إنما هي حالة شائعة بنفس شيوع سلوك التعاون.

لأن التفاعلات، التناقضات والاختلافات صفة ملازمة للسلوك التنظيمي فإن الصراع داخل المنظمة يحدث بصفة دائمة ومستمرة على جميع المستويات، فقد يحدث بين الأفراد والجماعات نتيجة تعارض المصالح والأهداف، كما قد يوجد داخل الفرد نفسه وذلك نتيجة المؤثرات النفسية والاجتماعية المتعددة ويمتد الصراع بالمنظمة إلى بيئتها الخارجية، حيث تتصادم مصالحها مع مصالح المتعاملين معها أو المنافسين لأسباب عدة.

كما للصراع التنظيمي أثار عدة تختلف طبيعتها بحسب شدة الصراع، فنميز بين الآثار الإيجابية التي تحفز وتنشط العمال وتساعد على الابتكار والإبد ع، والآثار السلبية التي تدمر العلاقات داخل التنظيم وتقود إلى الشعور بالإحباط وتدني الروح المعنوية وما ينجر عنها من إهمال للعمل وبالتالي زيادة التكاليف وتقليل الفعالية ما يجعل مصير المنظمة مهددا.

إن القضاء على الصراع بشكل تام أو منعه من الظهور أمر غاية في الصعوبة إن لم يكن مستحيل، لذا يتوجب على الإدارة التعامل معه وإدارته بطريقة تسمح بتوظيفه لخدمة المنظمة، عن طريق تحجيم حدته إن كان في مستوى أعلى من المطلوب، واستثارته إذا كان دون المستوى المرغوب، مما يعزز قدراتها على تحقيق أهداف المنظمة.

كما تتم عملية إدارة الصراع التنظيمي من خلال جملة من الإستراتيجيات والأساليب المختلفة نتيجة الاختلاف الفكري بشأن الصراع، حيث اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد القوة والسلطة لحسم الصراع، لأنه حسب اعتقادها أمر ضار، في حين طورت النظريات الحديثة إستراتيجيات تقوم على المبادئ الديمقراطية والتفاوض، من اجل التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتسمح بالاستفادة من الصراع وجعل نتائجه في صالح الأفراد والجماعات، ما ينعكس إيجابا على المنظمة ككل.

وقصد الإحاطة بجوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: تناول المبحث الأول مفهوم الصراع التنظيمي، تطو ه وأنواعه؛ أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وتناول المبحث الثالث أسباب، آثار ونماذج الصراعات التنظيمية؛ في حين خصص المبحث الرابع لعملية إدارة الصراعات التنظيمية.

المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي، تطوره وأنواعه

إن ظاهرة الصراع التنظيمي حتمية وطبيعية لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد والجماعات، من خلال انجازهم للمهام الموكلة لهم وهذا قصد تحقيق أهداف المنظمة، لهذا السبب حظيت الصراعات التنظيمية باهتمام خاص، حيث حاول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وضع مفهوم يعبر بدقة عن الصراع، لكن الأمر كان غاية في الصعوبة لأن الصراع من الظواهر السلوكية الشديدة التشابك، فتاريخيا لم يتم النظر إلى الصراع التنظيمي نفس النظرة، حيث عكست المدارس الإدارية بشكل عام تباينا كبيرا بشان الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، وما يجعل الصراع أمر معقد، تعدد أنواعه وصعوبة التعايش والتعامل مع هذا الكم الهائل من الأنواع، وقد شاعت العديد من التصنيفات اختلفت باختلاف المدارس التي عالجت الظاهرة .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الصراع التنظيمي

لقد اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد للصراع التنظيمي، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة وأهمية وجودها داخل التنظيمات المختلفة.

I/ مفهوم الصراع التنظيمي:

تتعدد التعاريف التي تتناول الصراع فبعض الباحثين يعرفون الصراع من وجهة نظر الفرد، وبعضهم من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة، حيث تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها النظرية والإيديولوجية وسيتم التطرق إلى التعريف اللغوي ثم سيتم عرض جملة من التعاريف المختلفة للصراع التنظيمي من وجهة نظر علماء النفس، الاجتماع والإدارة، كما سيتم إبراز الفرق بين المصطلحات ذات العلاقة بالصراع التنظيمي.

1- الصراع لغة: "إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق"[(1)]، أما في اللغة الإنكليزية فنقول ***conflict*** وفي اللغة الفرنسية فنقول ***conflit*** ويعني الصدمة أي ***Choc*** ويعني كذلك ***La lute*** أو القتال ***Combat*** أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح"[(2)].

هذا المصطلح مأخوذ من" الكلمة اللاتينية ***conflicyus*** التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، بهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى أثار تمزقية "[(3)].

[(1)] محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص.363.

[(2)] ناصر قاسيمي: المرجع السابق، ص .9.

[(3)] محمد الصيرفي: **السلوك الإداري – العلاقات الإنسانية** – دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر،2007، ص.371.

2- الصراع اصطلاحا: لتوضيح مفهوم الصراع بشيء من الدقة نستعرض جملة من التعاريف المختلفة.

عرفه ***وارقنر Wargne*** على أنه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة"[(1)]، يلاحظ أن هذا التعريف يركز على مستويات الصراع التنظيمي.

أما ***ليكرت Likert*** فيعرفه على أنه "المحاولات التي يبدلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبغون تحقيقها"[(2)]، ينظر ليكرت إلى الصراع التنظيمي من زاوية تعارض الأهداف، وهي نظرة ضيقة ومحدودة لأن الصراع متعدد المصادر والأسباب.

أما ***سميت Simth*** فيعرف الصراع بأنه " الموقف الذي يتعارض فيه، بشكل أساسي، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"[(3)]، هذا التعريف ينظر إلى الصراع بشكل أوسع من سابقيه حيث يضيف التعارض الذي قد يحدث نتيجة الظروف والممارسات.

كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه "نتيجة لتعارض أو اختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهما علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه"[(4)]، يتميز هذا التعريف بقدر كبير من الدقة لكن يؤخذ عليه قوله بوجود طرفين للصراع حيث يمكن أن يحوى موقف الصراع أكثر من طرفين.

يرى ***بولدنك Boulding*** الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، حيث يرغب كل طرف في الحصو ل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر"[(5)]، ما يلاحظ من خلال هذا التعريف أن ***بولدنك*** اعتبر الصراع وضع تنافسي وهذا ما رفضه العديد من الباحثين في مجال السلوك الإنساني لأن هناك اختلاف بين كلا المفهومين.

كما عرف ***كوزر Coser*** الصراع التنظيمي بأنه" كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادر ة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم"[(6)]. ويركز هذا التعريف على إبراز أهم مصادر الصراع التنظيمي وسعي كل طرف من أطراف الصراع الحصول عليها، من خلال إبعاد خصومه والقضاء عليهم إن أمكن، ويتسم هذا التعريف بالشمولية ويتخطى حدود المنظمة ليخرج إلى مفهوم الصراع الاجتماعي ذي الأطراف المتعددة والعلاقات المتشعبة.

---

(1) بورغدة حسين: **إدارة الصراعات التنظيمية**، في مجلة: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، سنة 2005، عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص.147.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط4، عمان، الأردن،2009، ص295.

(3) المرجع نفسه، ص.295.

(4) Sekiou, Blodin, Fabri, Bayed et autres*,* ***Gestion des ressources humaines***, 2eme ed., Ed de Boeck, Universitie Québec, Canada, 2001, p. 796.

(5) محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص.363.

(6) المرجع نفسه، ص.363.

أما *مارج وسايمون* ***March and Simon*** فقد أكدا على أن الصراع هو "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"(1).

ويذهب ***بوندي Pondy*** إلى تعريف الصراع على أنه "تعطل وانهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء"(2) التعريفين السابقين يركزان على الجانب السلبي للصراع ويربطانه بعملية اتخاذ القرار، حيث أن الصراع يصعب عملية اختيار البديل الأفضل نتيجة التشويش والاضطراب اللذان يحدثهما.

ويتناول ***ويليامز Williams*** مفهوم الصراع على أساس النظرة الكلية وليست الجزئية، فهو لا يتعامل مع الصراع التنظيمي على أنه محدد بعوامل داخلية بل يرى أنه" رد فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية أو بيئية لا يستطيع مواجهتها أو السيطرة عليها أو التأقلم معها"(3).

ينظر ***روبنز Robbins*** إلى الصراع على أنه "ذلك النشاط الذي يقوم به الشخص، لإفساد جهود شخص آخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه"(4) لا يشير هذا التعريف إلى خاصية أساسية للصراع وهي وجود إعاقة متبادلة، كما يتداخل مع تعريف الصراع على مستوى الفرد والذي يعبر عن فشل الشخص في تلبية حاجاته وتحقيق أهدافه نتيجة العوائق وما يصاحبها من إحباط،و حتى نقول بوجود صراع لابد من وجود: الأطراف المتصارعة، علاقة بين هذه الأطراف و رهانات لكل طرف(5) .

3- علاقة مفهوم الصراع بمفاهيم أخرى: يستخدم الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على الصراع من بينها الاحتكاك، والنزاع لكن العديد منهم يخلطون بينه و بين مفاهيم أخرى مثل المنافسة والتعارض، فمفهوم الصراع يختلف عن كليهما وهذه المفاهيم الثلاث تعبر عن حالة توتر معينة على المستوى الفردي أو الجماعي وهناك معيارين للتميز بين هذه المصطلحات وهما:(6) درجة التوتر السائدة وهدف التوتر، حيث يمكن أن نميز بين ست أنماط من السلوك الإنساني مرتبة وفق المعيارين السابقين:

---

(1) خليل محمد حسن الشماع واخرون، المرجع السابق، ص.296.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2008، ص.33.

(3) سعود بن محمد النمر: **الصراع التنظيمي – عوامله وطرق إدارته** – في مجلة:جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 7، سنة 1994، العربية السعودية، ص.48.

(4) معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص.34.

(5) Marsan .C, ***Gérer les conflits***, Ed dunod, Paris,2005.P16.

(6) عبد المعطي محمد عساف: **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص.241.

أ- الإيثار: هو أن يقدم الشخص العون للآخرين بمحض إرادته، دون انتظار أي مقابل وهو سلوك نادر [1]، يعبر عن الدرجة التي ينعدم فيها التوتر ويكون الهدف منه المساعدة .

ب- التعاون: هو الحالة التي يوحد فيها الأفراد جهودهم وأفعالهم بطريقة منظمة من أجل الوصول إلى هدف مشترك ويكون تلقائيا إذا كانت النتائج تخدم مصالح كل الأطراف[2] .

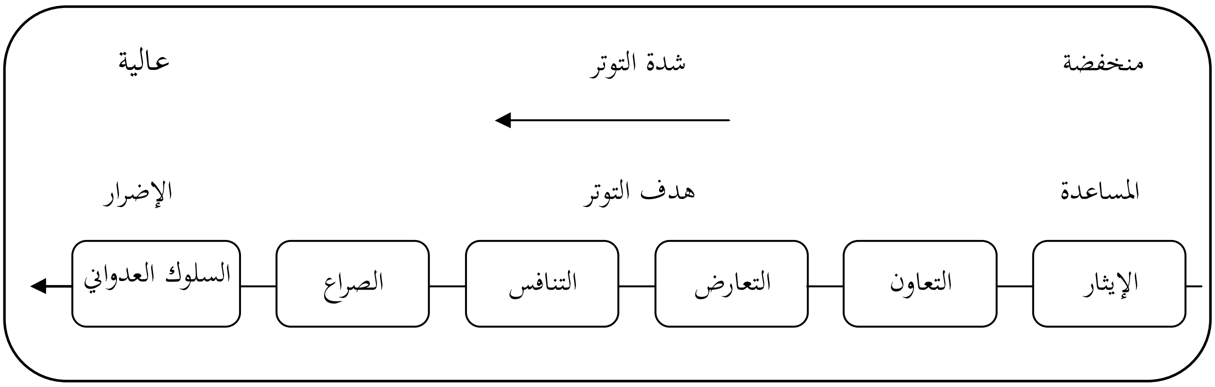
ج- التعارض: هو أدنى درجات التوتر، حيث لا يتضمن أي تهديد لوجود الطرف الآخر، أي هو نوع من عدم الانسجام أو التماثل، كما يعبر عن اختلاف طبيعي لا خلاف، بين وجهات نظر الأطراف المعنية[3].

د- التنافس: يعبر عن الجهود الموجهة نحو تحقيق هدف واحد تسعى إليه أطراف العلاقة، حيث لا تنطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد الأطراف، كل طرف يعترف بحق الوجود للطرف الآخر لتوازن القوى وإحساس الأطراف بضرورة التعايش[4].

هـ- الصراع: مواجهة مباشرة ومقصودة بين أفراد أو جماعات من اجل هدف واحد، حيث يعبر عن الحالة التي يصبح فيها أطراف العلاقة متناحرين، فكل طرف يرفض الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر أو لما يمثله من قيم ومصالح أو أهداف.

و- السلوك العدواني: أكثر أشكال الصراع وضوحا وشذوذا، حيث يحاول أصحاب هذا السلوك إلحاق الضرر بزملائهم أو بالمنظمة نفسها ومن أمثلته: السب، الشتم والاعتداء الجسدي[5].

الشكل رقم (1.1): أنماط سلوك الأفراد والجماعات أثناء العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص.241.

(1) جيرالد جرينبرج وآخرون، المرجع السابق، ص.260.

(2) ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص.12.

(3) عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص.241.

(4) سعو د بن محمد النمر، المرجع السابق،ص.47.

(5) جيرالد جرينبرج وآخرون، المرجع السابق، ص.494.

4- العوامل المؤثرة في تطور الصراع التنظيمي: إن اختلاف مواقف الصراع من حيث نتائجها وتطوراتها يرجع أساسا إلى جملة من العوامل، فيمكن أن نلاحظ مواقف صراع تبدأ بخلافات بسيطة وتنتهي بسلوكيات عدوانية خطيرة، كما أن هناك مواقف صراع تبقى في دائرة محدودة ومن الممكن أن تتطور نحو الأحسن.

ونلخص هذه العوامل التي تؤثر على مسار الصراع فيما يلي[1]:

أ / إدراك أطراف الصراع لحدة وآثار الصراع؛

ب/إدراك أطراف الصراع المصالح المشتركة بينهم؛

ج/ قوة أطراف الصراع؛

د/ سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع؛

هـ/ شخصية أطراف الصراع.

II/ خصائص الصراع التنظيمي:

مما تقدم يمكن توضيح الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي فيما يلي:

1- الصراع التنظيمي أمر حتمي لأن المنظمة عبارة عن تجمع إنساني هادف، تتباين فيه الأفكار، القيم، الاتجاهات والأهداف؛

2- موقف الصراع عبارة عن تفاعل متبادل يتضمن طرفين (شخصيين أو مجموعتين) متنازعين أو أكثر؛

3- أطراف الصراع تعي وتدرك أن هناك تعارض بينها ناتج عن اختلاف الأهداف، الأفكار والمصالح؛

4- الصراع سلوك صريح ومتعمد، نتائجه تكون غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع؛

5- يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر والإضرار به؛

6- تتنوع وتتداخل الأسباب والظروف التي تؤدي إلى حدوث الصراع؛

7- يحدث الصراع على مستويات فنميز: الصراع الشخصي، بين الأفراد، بين المجموعات وبين المنظمات؛

8- ينجر عن الصراع العديد من النتائج قد تكون ايجابية أو سلبية.

مما تقدم يمكن صياغة التعريف الإجرائي للصراع على النحو الآتي: **الصراع التنظيمي هو موقف تفاعل متبادل تتعارض فيه الأفكار، الظروف، الممارسات، المصالح والأهداف المختلفة بين طرفين فما أكثر، على علاقة مرتبطة بمحيط العمل حيث يدرك أطراف الصراع أن هناك تعارض بينهم فيعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه، من خلال المواجهة المباشرة والمقصودة.**

---

[1] أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، مصر،1995، ص ص.269،270.

المطلب الثاني: المراحل التي مر بها الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

لقد اختلفت النظرة إلى الصراع التنظيمي فيما إذاكان سلبيا أم يحمل جانب ايجابي، باختلاف المدارس الفكرية، فكان السؤال الأبرز هل الصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي أم يمكن تجنبه بالقضاء على أسبابه؟ ويرجع ذلك أساسا إلى تباين منطلقات وافتراضات كل مدرسة والفترة التاريخية التي عايشتها، في هذا الصدد يجمع الباحثين على أن تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري مر بثلاث مراحل أساسية.

I/ مرحلة الفكر الإداري التقليدي:

إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطباعا سيئا للصراع وتراه أمرا سلبيا وتعده مرادفا للعنف والتخريب، يجب على المنظمة تجنبه وعدم إظهاره للعاملين(1)، هذه النظرة السلبية للصراع ترجع جذورها التاريخية إلى العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين، حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة وحركات العاملين(2).

كما كان الاعتقاد السائد يرى بأنه على الإدارة التدخل بحزم للقضاء على الصراع حال ظهوره، بأي وسيلة من الوسائل لأنه سلوك لاعقلاني ويحث على اعتماد النمط الديكتاتوري في الإدارة وحل الصراعات، فالصراع حسب هذا الاتجاه وضع ينبغي تجنبه لأنه ينشأ عن الصراعات الشخصية أو فشل القيادة(3).

فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل خلل إداري، فإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها والتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وتوزيع الموارد بعقلانية ونظام الجدارة هو من يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فان ظهور الصراعات أمر سلبي لا مبرر له(4)، بالإضافة إلى ما سبق فان النظرة التقليدية أكدت أن المسبب الرئيسي للصراع هو سوء الإدارة والموظفين المشاغبين، من ثم فان علاج الصراع يبنى على أساس وجود إدارة سليمة واستبعاد الموظفين المشاغبين، وتقوم النظرية التقليدية للصراع على الافتراضات التالية:(5)

1- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها، فهو مؤشر لوجود خطأ ما في المنظمة يؤدي إلى إهدار الموارد؛

2- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين هم محدثو الاضطرابات؛

3- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع؛

4- إذا حدث الصراع فالحل أن لا تكثر الإدارة الحديث عنه وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

---

(1) معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص .25.

(2) جمال الدين المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: **السلوك التنظيمي– نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة** – الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص. 480.

(3) سيزلاقي اندرو، ووالاس مارك جي: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، ط.1، الرياض، العربية السعودية، 1991، ص.272.

(4) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص.355.

(5) محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** – دار الشروق للنشر والتوزيع، ط.4، عمان، الأردن، 2000، ص.242.

وقد تبنى هذه النظرة رواد المدرسة العلمية في الإدارة أمثال: ماكس فيبر، تايلور، فايول وجوليك، ودائما ما كان يترتب عن وجهة النظر السلبية تجاه الصراع واستخدام القوة والعنف في القضاء عليه زيادة السلوك العدواني والعنف والتصادم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ما يؤدي إلى تطور الأمور نحو مواقف أكثر اشتعالا وأكثر ضررا بالنسبة لمختلف أطراف الصراع[1].

لقد كانت هذه النظرة عرضة للنقد لأنها أهملت الآثار السلبية التي تترتب عن التعامل مع الصراعات بهذه الطريقة، التي ينجم عنها تزايد الشعور بعدم الرضا ودرجات التوتر الكامن، لانعدام إمكانيات التعبير عن الآراء بكل حرية مما يخلق مشاكل أسوأ، لأن الصراع يساعد في التنفيس عن الغضب، كما يساهم بتوضيح مصادر الصراع ويسمح بفهم مواقف واتجاهات مختلف الأطراف، على هذا الأساس أصبح التمسك بهذه النظرة التقليدية يشكل عائقا في سبيل إدارة الصراع بشكل مُرضي وعملي.

II/ مرحلة الفكر الإداري السلوكي:

إن التحول التدريجي عن النظرة التقليدية للصراع والتي لازال يتبناها بعض الإداريين، قاد إلى ما يعرف بالنظرة المعاصرة للصراع والتي تعتبر الصراع حتمية وواقع في حياة المنظمة.

يكاد يكون التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم وقد بدأت مع ظهور النتائج النهائية لتجارب الهاوثورن [2]، ففي هذه المرحلة بدأ النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، حيث تقوم آراء الباحثين في هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

1- الصراع أمر حتمي وطبيعي؛

2- أسباب الصراع التنظيمي متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل؛

3- الصراع عنصر حيوي في عملية التغير بالمنظمة؛

4- الصراع قد يكون في صالح المنظمة[3].

فالصراع في مستوى عال يؤدي إلى نتائج مدمرة سواء على الفرد أو الجماعة أو المنظمة، نظرا لإمكانية استهلاكه للوقت والجهد، كما يشغل الإدارة عن أداء مهام أكثر قيمة ومنفعة، وعلى هذا وجب على الإدارة الحفاظ على الصراع عند مستويات معينة، تسمح بتجاوز الفتور والنمطية في أداء المهام وما ينجر عنها من ملل وتراخي، ما يجعل الأداء دون المستويات المطلوبة، فالصراع العقلاني يستثير دوافع الأفراد ويخلق لديهم التحدي المطلوب للانجاز، مما يساعدهم على

---

[1] سيد محمد جاد الرب: **السلوك التنظيمي – موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة –** مطبعة العشيري، السويس، مصر،2005، ص.450.

[2] موسي اللوزي: **التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص.77.

[3] محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.375.

إثبات قدراتهم وإبراز إمكانيات الابتكار والتجديد[1]، ما يقود إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتقدمها نحو تحقيق أهدافها، كما أن وجوده يمنع ظهور الديكتاتورية وسيطرت أفكار معينة، فهو انعكاس لعملية التغير ويمكن للإدارة توظيفه والاستفادة من معطياته.

III/ مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة:

هذا المدخل بدأ الاهتمام به خلال الستينيات من القرن العشرين، حيث تتضمن أفكاره قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين ليس فقط على الإبقاء على حد معقول منه، بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات الأعمال، كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، مما يضمن حيوية المنظمة ويزيد من قدرتها على الابتكار وممارستها للنقد الذاتي .

في ضوء هذه الرؤية أوضح ***روبنز Robbins*** في كتابه المعنون ***بالسلوك التنظيمي*** أن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع، من حيث كونه وظيفيا أو صراعا غير وظيفيا، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجابا على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلبا على أداء الجماعة، وارتبطت التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع من خلال أنواعه المتعددة والمنضوية ضمن ثلاث مرتكزات هي[2]: المهمة، العلاقات والعمليات.

وبالتالي فالإدارة عليها أن تدير الصراع وليس القضاء عليه، كما كانت ترى النظرة التقليدية وليس فقط الحفاظ عليه في مستويات دنيا، كما كان سائد في المدخل السلوكي، إنما إثارته وخلقه وتوجيهه نحو تحقيق نتائج ايجابية، إذا اقتضت الضرورة وكانت المنظمة في حاجة لحركية ونشاط يساعد على الإبد ع والتجديد.

إن المدخلين السلوكي والتفاعلي سمحا بإبراز أهمية الصراع التنظيمي واحتياج المنظمات إليه، لتجديد طاقاتها وفتح المجال أمام الأفراد والجماعات المشكلة لها للإبداع والابتكار والقضاء على الركود، فالمنظمات الناجحة لا تخشي الصراع بل قادرة على السيطرة عليه وجعله يخدم أهدافها.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

إن تباين وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي اوجد أنواع عديدة للصراع، ونميز بين ست أنواع رئيسية وهي أهم ما اتفق عليه الباحثون والكتاب الذين عالجوا موضوع الصراع.

I/ الصراع التنظيمي من حيث الوظيفة:

حسب الطبيعة الوظيفية نميز نوعين من الصراع التنظيمي: الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي[3].

---

(1) سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص.448-451.

(2) معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص.26،27.

(3) ماجدة العطية: **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2003، ص.262.

1- الصراع الوظيفي: هو الصراع الذي يدعم أهداف الجماعة ويؤثر إيجابا على المنظمة، حيث يكون بين مجموعات العمل أو على مستوى المنظمات، فتتطابق أهداف الأطراف وتتجانس وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة.

2- الصراع غير الوظيفي: هو ذلك الصراع الذي يؤثر سلبا على أداء الجماعة، ويتميز الصراع الوظيفي عن غير الوظيفي من حيث شكل الصراع، وهناك ثلاث أنواع للصراع: المهمة، العلاقات والعملية.

ويرتبط صراع المهمة بمحتوى وأهداف العمل، صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الأفراد، أما صراع العملية فانه يرتبط بكيفية انجاز العمل.

II/ الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته:

وفق اتجاهات الصراع يمكن أن نميز بين نوعين من أنواع الصراع: الصراع الأفقي والصراع الراسي(1).

1- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، من أمثلته الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة البيع، حيث تفتقد كل وحدة للسلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى وترتبط هذه الوحدات بعلاقات أداء واعتماد مشترك.

2- الصراع الرأسي: يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الإدارة الوسطى والعليا، ويظهر بجلاء حين تختص بعض الوظائف بمهام التنفيذ وتكون صلاحيات صنع القرار ضيقة، أما الوظائف الأخرى فتكون صلاحياتها أوسع وتختص بمهام التوجيه، الرقابة وصنع القرار.

III/ الصراع التنظيمي وفقا لآثاره:

تبعا لأثار الصراع التنظيمي نميز بين نوعين: الصراع الإيجابي والصراع السلبي(2).

1- الصراع الايجابي: يكون مواجهة بين فردين، جماعتين أو أكثر، جوهر الخلاف فيه حول الوسائل المناسبة لأداء الوظيفة على أكمل وجه، حيث أهداف أطراف الصراع متجانسة ومتقاربة، نتيجة حل هذا النوع من الصراعات تقود إلى تحقيق الهدف ويساعد على ابتكار وسائل وسبل جديدة لحل المعضلات التي تواجه المنظمة، فهو يسمح بتجاوز الركود والتراخي ويوفر الدافع للتغيير والتطوير.

2- الصراع السلبي: هو أي مواجهة بين الأفراد أو الجماعات تحدث أضرارا للتنظيم، في هذا النوع من الصراعات على الإدارة أن تتدخل بسرعة وبطريقة حاسمة لحله وذلك بالقضاء على أسباب وجوده وبقائه، لأن تبعاته خطيرة فهو يضيع الوقت ويعطل تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، كما يساعد على زيادة الحقد والضغينة والسلوكيات العدوانية.

(1) معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق،ص ص.38،39.

(2) جمال الدين المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص ص.482،483.

IV/ الصراع التنظيمي على أساس درجة التنظيم:

لقد قسم علماء الإدارة الصراع على أساس درجة التنظيم إلى قسمين: الصراع المنظم والصراع غير المنظم[1] .

1- الصراع المنظم: هو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويستخدم لحل هذا النوع من الصراعات المفاوضات الرسمية وفي حال فشل هذه الخطو ة يتم اللجوء إلى العقوبات كالإضرابات، ومن أمثلة ذلك صراع النقابات العمالية مع إدارة المنظمة.

2- الصراع غير المنظم: هو صراع تلقائي غير مخطط له، يستخدم للتعبير عنه وسائل فردية مثل الشكوى، التذمر، التأخر والتغيب عن العمل.

V/ تقسيم الصراع التنظيمي تبعا لمصدره:

بالنظر إلى مصادر الصراع التنظيمي فقد تم تصنيف ست أنواع: الصراع الانفعالي، الصإ ع من اجل الأهداف، الصراع من اجل الموارد، الصراع من اجل القيم، الصراع الفكري والصراع حول الضرورة[2].

1- الصراع الانفعالي: يحدث عندما لا تتطابق ولا تنسجم مشاعر وانفعالات أطراف العلاقة.

2- الصراع من اجل الأهداف: يحدث عندما يملك كل طرف هدف مناقض للطرف الآخر.

3- الصراع من اجل الموارد: يحدث بسبب ندرة الموارد ومحدوديتها، تكون هذه الموارد مادية أو معنوية، كأن يتصارع قسم التسويق وقسم الإنتاج على مبني جديد.

4- الصراع من اجل القيم: يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتصارعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم واعترافا بجهودهم.

5- الصراع الفكري: يظهر لما تختلف طريقة تفكير ولا تتوافق إدراكات أطراف العلاقة، خاصة في المواضيع ذات العلاقة بصنع واتخاذ القرار.

6- صراع حول الضرورة: يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم الاتفاق بين أطراف العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة ما.

VI/ الصراع التنظيمي حسب مستوياته:

إن مستويات الصراع بالنسبة للمنظمة تنقسم إلى داخلية وخارجية، المجموعة الأولى تخص الصراع داخل الفرد، بين الأفراد وبين الجماعات، أما المجموعة الثانية فتخص صراع المنظمة مع الأطراف الخارجية كصراعها مع المنظمات الأخرى، وقد اعتمد اغلب الكتاب التقسيم الذي يعتمد هذه المستويات الأربع للصراع التنظيمي.

(1) محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص.375.

(2) طارق بن موسى العتيبي: المرجع السابق، ص.32.

1- الصراع داخل الفرد: ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعي إليها، وعدم قدرته على تحديد أولويات لأهدافه.

عموما يحدث الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جدب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن كلا من صراع الهدف وصراع الدور[1].

2- الصراع بين الأفراد: يكون بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة، يظهر بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض ويرجع لاختلاف الإدراك، وقدرات الاتصال[2]، فقد يحدث هذا الصراع بين الفرد ورؤسائه أو زملائه أو مرؤوسيه ، بحيث تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصرا ع بين الأفراد [3].

3- الصراع بين الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والمجموعات داخل المنظمة، بسبب تعارض الأهداف الفرعية، التنافس على الموارد المحدودة، تداخل العلاقات وعدم وضوح المهام.

4- الصراعات الخارجية: تحدث بين المنظمة ومختلف الجهات الخارجية التي تتعامل معها كالحكومة، الموردون والمستهلكون ويكون نتيجة مباشرة لاختلاف أهداف ومصالح كل طرف.

سيتم التطرق إلى مستويات الصراع التنظيمي بالتفصيل في المبحث الموالي نظرا لاعتباره أهم نوع من بين الأنواع السابقة من قبل معظم الباحثين والكتاب في ميدان السلوك التنظيمي.

مما تقدم يتضح أنه ورغم الاختلاف في وضع مفهوم موحد للصراع التنظيمي، تعدد أنواعه ومستوياته، التباين التاريخي الواضح في النظرة إليه وما ينجر عنه من آثار ونتائج قد تكون مدمرة، يبقى الصراع ظاهرة سلوكية مهمة، وجودها منطقي وعقلاني باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع وقد يشكل قوة ايجابية لها.

---

(1) خضير كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي،أنعام الشهابي: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء للنشر والتوزيع،ط1،عمان، الأردن،2009، ص ص. 317،318.

(2) أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات**– الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.267.

(3) محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص.367.

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة

إن العلاقات داخل المنظمات تتعدد وتتشابك نتيجة توفرها على العديد من الوحدات، فالمنظمة الواحدة يمكن تقسيمها إلى وظائف وأنشطة، وبدورها هذه الوظائف تقسم إلى أقسام تحتوي هي الأخرى على جماعات وفرق عمل يشكلها تجمع الأفراد، كما يمكن أن نميز داخل المنظمة تنظيمات رسمية وأخرى غير رسمية .

كل هذه الوحدات تتفاعل مع بعضها البعض نتيجة ظروف العمل على نفس المستوى أو بين مستويات مختلفة، ما يجعل حدوث الصراعات التنظيمية على مستويات عدة أمر طبيعي.

وسيتم اعتماد التقسيم التالي للصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها داخل المنظمة:[(1)] الصراع على مستوى الفرد ويطلق عليه كذلك الصراع الذاتي، الصراع بين الأفراد والصراع بين الجماعات.

المطلب الأول: الصراع على المستوى الفردي

ينشأ داخل الفرد نفسه ويتمثل في ميول متضادة ومتزامنة لقبول أو رفض شيء محدد، للقيام بسلوك معين أو الانصراف عنه[(2)]، كما يعبر عن الإحباط الذي يصاب به الفرد نتيجة عجزه عن تحقيق أهدافه وطموحاته أو إشباع حاجاته ورغباته، مما يولد لديه شعورا بالتعارض والصراع الداخلي، كما قد يكون نتيجة مباشرة لتعارض أو تعدد ادوار الفرد أو لكون الأنشطة المطلوب منه أدائها تتعارض وقيمه ومبادئه أو لا تتماشي ومؤهلاته وقدراته، بالرغم من حدوثه داخل الفرد إلا أن انعكاساته وتبعاته تمتد لتمس الأفراد المحيطين به و تؤثر على العلاقات داخل المنظمة، مما يعيق اسمرار العمل بالشكل المطلوب ويؤثر على تحقيق أهداف التنظيم، وسوف يتم التطرق إلى العوامل التي تؤدي إلى بروز هذا الصراع داخل الفرد.

I/ عدم إشباع الحاجات (الإحباط):

يسعي الفرد إلى تحقيق هدف أو حافز ما بدافع تلبية حاجات معينة فيوجه سلوكه وأفعاله نحو الهدف، لكن الأمر قد لا يكون سهلا دائما وفي حالات عدة قد يكون مستحيلا نظرا لوجود عائق يحول دون تحقيق الهدف والحصول على الحافز وهذا ما يطلق عليه حالة الإحباط، وقد يصدر عن الفرد ردود أفعال يعتبرها وسائل دفاعية[(3)]، ولا تكون نتائج الإحباط سلبية دائما، فقد يخلق عند الفرد الإرادة القوية لتجاوز العوائق من خلال المثابرة والسعي المتواصل، وتبقى شخصية الفرد وخبرته المحدد الأهم لطبيعة ونتائج الإحباط، حيث نميز بين نوعين من الإحباط:

---

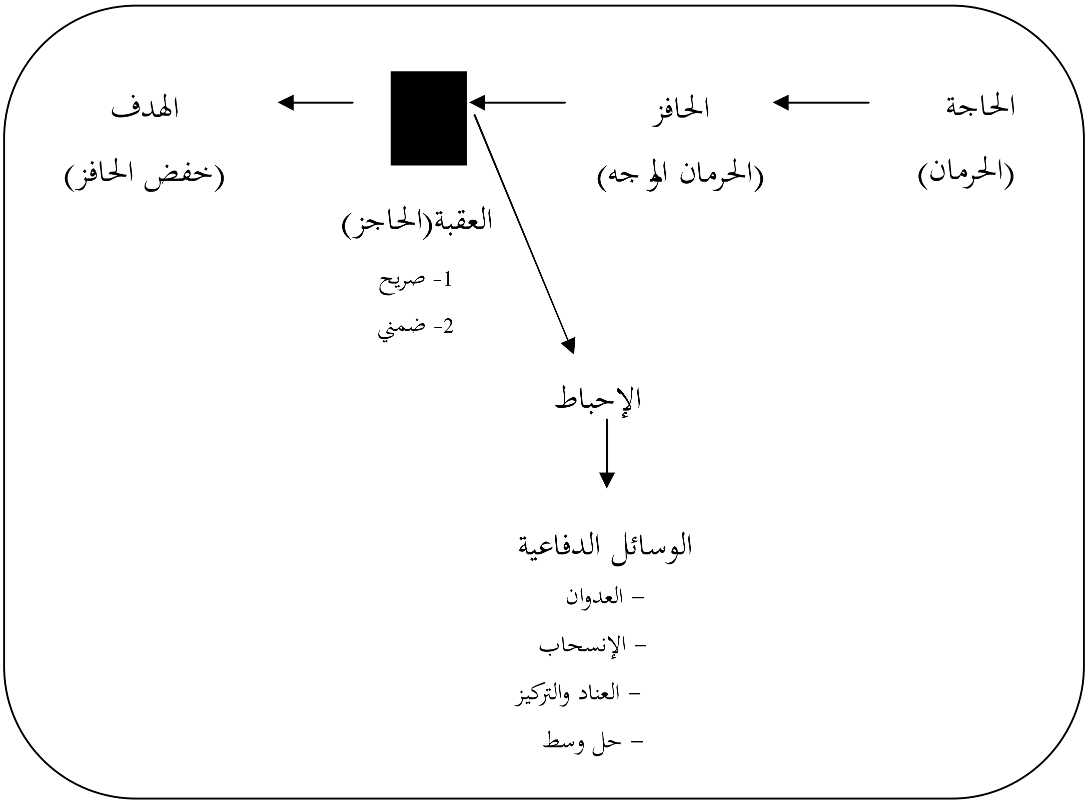
(1) محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص.247.

(2) أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي – نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل** – المؤلف ناشر، القاهرة، مصر، 2005، ص.426.

(3) حسين حريم: **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات** – دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1997، ص.232.

إحباط أولي حيث يغيب تماما الشيء المستهدف وإحباط ثانوي يتوفر فيه الشيء المستهدف لكن العوائق تحول دونه، وهو النوع المؤدي للصراع[1].

الشكل رقم(2.1): نموذج مبسط للإحباط



المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص .308.

II/ صراع الأهداف:

إن ثاني مصدر من مصادر الصراع داخل الفرد هو الهدف، فالأهداف تتعدد وتختلف طبيعتها، فبعضها سلبي والآخر ايجابي، فحين يجد الفرد نفسه في موقف للاختيار بين الأهداف ينشأ الصراع الذاتي، ونميز بين أربع أنواع من صراع الأهداف.

1– **الصراع بين هدفين ايجابيين (إقدام/ إقدام)**: يهدف الفرد إلى تحقيق هدفين ايجابيين (أو أكثر) لا يمكن تحقيقهما معا وتزداد صعوبة المفاضلة وحدة الصراع إذا كان الهدفان يملكان نفس الأهمية، فالتعارض الحاصل في الإقدام لتحقيق أي الأهداف، ويكون تأثير هذا النوع بسيط ولا يسبب توتر وضغوط نفسية عالية[2].

---

[1] طارق بن موسى العتيبي، المرجع السابق، ص.25.

[2] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص.266.

2- الصراع بين هدف له جوانب ايجابية وأخرى سلبية (إقدام /إحجام): ينشأ هذا النوع من الصراع لما يكون الفرد بصدد تحقيق هدف أو القيام بعمل له جوانب إيجابية تستدعي الإقدام عليه وأخرى سلبية تتطلب الإحجام، حيث كلا الجانبين يملكان نفس القدر من الأهمية، فيتعرض الفرد لموقف حيرة وصراع ويكون السؤال الأبرز: هل يقبل على هذا العمل ويكسب المنافع ويتلقى الضرر، أم يتجنبه فيخسر المكاسب ويتحاشى السلبيات؟

3- الصراع بين هدفين سلبيين (إحجام /إحجام): قد يجد الفرد نفسه مجبرا على الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما بنفس الدرجة، فهو يحجم عن كليهما لكن الظروف تحتم عليه المفاضلة وبالتالي يحصل الصراع الداخلي[1].

4- الصراع المتعدد الجوانب (إقدام /إحجام مزدوج): يحدث لما يجد الفرد نفسه في وضع يحتم عليه المفاضلة بين تحقيق هدفين لهما نفس الأهمية كل هدف يحمل جوانب ايجابية وأخرى سلبية.

III/ صراع الدور:

إن الإنسان اجتماعي بطبعه لدا فهو ينتمي إلى جماعات وتنظيمات دينية، ثقافية، رياضية واجتماعية وكل جماعة تتوقع وتنتظر منه أن يقوم بدور ما، فالموظف قد يكون أبا، عضو في جمعية ثقافية، عضو في نقابة عمالية وطالب دراسات عليا، هذه المهام والأدوار قد تتناقض وتتعارض[2].

فالفرد يقع في صراع الدور نتيجة عجزه عن الوفاء بتوقعات الأدوار في وقت واحد، مما يجعله عرضة للتوتر والضغوط النفسية، كما يمكن أن ينجم الصراع عن عدم أو سوء فهم كثير من الأفراد لأدوارهم وطبيعة مهامهم ومسؤولياتهم والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، هذا ما يخلق لديهم ما يعرف بغموض الدور، كما قد يكون الصراع بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته.

ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما: طبيعة الموقف مثل درجة تعارض الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات، وشخصية الفرد ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار[3].

IV/ مشكلات العمل:

إن مشكلات العمل قد تكون سببا في حدوث تعارض وصراع داخل الفرد، والعناصر التالية تمثل صورا لتلك المشكلات:[4]

---

[1] صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادى: **السلوك التنظيمي – دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية** – مكتبة عين شمس، ط 10، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.330.

[2] محمود سلمان العميان، المرجع السابق،ص.368.

[3] ليلى عبد الحليم قطيشات: **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2006، ص ص. 71،70.

[4] حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص.234.

1- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة؛

2- عدم معرفة الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة؛

3- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل؛

4- عدم رضا العامل في عمله؛

5- تعارض بين أساليب وإجراءات العمل؛

6- تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد؛

7- سياسات وظروف العمل؛

8- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه؛

9- عوامل تتعلق بالبناء التنظيمي.

المطلب الثاني: الصراع بين الأفراد

ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة وهو نتيجة حتمية لتفاعل أفراد الجماعة، وذلك لتباين مدركاتهم، حاجاتهم، ثقافاتهم، ميولهم، قيمهم وأرائهم في قضايا العمل واختلاف أدوارهم ومسؤولياتهم، كما يمكن رد هذا الصراع إلى مصدرين رئيسيين هما:[1] المصدر الأول ويشمل الاختلاف حول أهداف أو إجراءات العمل، أما المصدر الثاني فيشمل كل الأمور العاطفية كالمشاعر السلبية والتي تظهر في أشكال عدة مثل: الغضب، عدم الثقة، الخوف، الرفض والمقاومة، ففي أغلب الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا هام في تحديد وعي الأطراف بالصراع، فإذا ما أدرك طرف ما بأنه تعرض أو سيتعرض لخسارة أو ضرر من جراء تصرف الطرف الآخر فسيقوم بسلوك مضاد ما يجعل الصراع يحتدم، ويمكن أن نوضح دور العوامل الإدراكية والمعرفية في خلق وتأجيج الصراع من خلال عاملين مهمين: يزداد الشعور بالصراع والتناقض بين موقف الطرفين كلما كان تقدير الضرر كبير، كما تزداد حدة الصراع كلما أدرك احد الأطراف بان الخسارة المحققة أو المحتملة ناتجة عن سلوك وموقف الطرف الآخر[2].

وتعد *نافذة جوهاري* ***the johari window*** التي قام بوضعها كل من ***Harry Ingham*** و ***Joseph Lauft*** أهم نموذج لتفسير سبب حدوث الصراع بين الأفراد، حيث تتكون النافذة من أربعة أجزاء موضحة في الشكل التالي الذي يبين أربع حالات تشير إلى معرفة الفرد لنفسه وللآخرين، فالبعد الرأسي يوضح مدى إلمام الفرد بالآخرين والبعد الأفقي يظهر مدى معرفة الفرد لنفسه.

---

[1] ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص .71.

[2] حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق،ص.235.

الشكل رقم (3.1): أجزاء نافذة جوهاري

		الآخرون	
		يعرف الآخرون	لا يعرف الآخرون
الفرد	يعرف نفسه	Open self الذات المكشوفة 1	Hidden self الذات الخفية 2
	لا يعرف نفسه	Blind self الذات العمياء 3	Undiscovered self الذات غير المكتشفة 4

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات– دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1997، ص 241.

سيتم استعراض تفسير الحالات الأربع التي يبرزها هذا الشكل فيما يلي:

I/ حالة الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين:

وتسمى هذه الحالة الذات المكشوفة، حيث أن الفرد يعرف ذاته كما يعرف الآخرين جيدا، فالفرد يعي مشاعره، دوافعه، إدراكاته ومعلوماته، كما يلم بمشاعر ودوافع وإدراكات الآخرين، فزيادة تفاعلات الفرد مع غيره تمكنه من الحصول على معلومات عن الآخرين، كما تزيد معرفته لنفسه من خلال انطباعات الآخرين والتي تتضمن إما انتقادات تجعله يقف على نقاط ضعفه أو إطراء ومدح يمكنه من التعرف على قدراته وإمكاناته[1] وتعتبر هذه الحالة الأفضل من بين الأربعة، لأن التفتح على الآخر يسهل التفاعل ويجعل عملية الاتصال أكثر سلامة كما يبعد احتمال حدوث الصراع.

II/ حالة الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:

وتسمي الذات الخفية حيث يعرف الفرد نفسه فقط ولا يلم بمشاعر وإدراكات ودوافع الأشخاص الذين يتعامل معهم، ونتيجة هذا الجهل يجد الفرد صعوبة في تفسير سلوك الآخرين والتنبؤ بتصرفاتهم، مما يعرضه للخوف فيكون مترددا وحذرا في تعامله معهم، ما يزيد احتمال حدوث الصراع[2].

[1] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ص.269،268.

[2] محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص.371.

III/ حالة الفرد يعرف الآخرين ولا يعرف نفسه:

تدعى هذه الحالة الذات العمياء والفرد هنا ملم بمشاعر وإدراكات ودوافع الأفراد الذين يتعامل معهم أما معلوماته عن ذاته فتكون منعدمة[1].

يرى الفرد نفسه عبء على الآخرين فيميل إلى الانطواء والعزلة ولرفضه التفاعل لا يستطيع الحصول على المعلومات التي تخصه والتي توفرها انطباعات الآخرين.

IV/ حالة الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:

ويطلق عليها اسم الذات غير المكتشفة حيث يجهل الفرد مشاعره ودوافعه وإدراكاته بالقدر الذي يجهل به الأطراف الأخرى، وتعبر هذه الحالة عن النقص الفادح في التفاعل بين الأفراد وصعوبته ما يزيد سوء الاتصال[2].

تعد هذه الحالة البيئة المثالية لظهور وتطور الصراعات نتيجة الانغلاق وتنامي الغموض وعدم الثقة بين الأطراف وهي أسوأ حالة يمكن أن تواجه المنظمة نظرا لخطورة النتائج المترتبة عنها.

المطلب الثالث: الصراع بين الجماعات

إن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات والأقسام والإدارات المختلفة، حيث تتميز العلاقات بين هذه الوحدات المشكلة للمنظمة بالتداخل والتعقيد، ما يجعل وجود الصراع أمر حتمي، هذه الصراعات تختلف من حيث بساطتها وخطورة نتائجها، فهي ليست سلبية بالضرورة فقد تحمل جوانب ايجابية إن كانت بالمستوى المقبول من طرف المنظمة[3].

فالصراعات بين الوحدات الإدارية عادة ما تكون نتيجة اعتمادها على بعضها البعض في الحصول على المعلومات ولوازم العمل المختلفة، هذا التفاعل قد لا يكون في اتجاه واحد بل يأخذ اتجاهات مختلفة خاصة في التنظيمات الكبيرة، مما يزيد الأمور تعقيدا والصراعات حدة ويجعلها متسلسلة، تمس أكبر عدد من الوحدات، كما قد ينتج الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة عن التنافس في الأداء، تعارض أهداف الوحدات الإدارية، الاختلاف بين المستويات الوظيفية، محدودية الموارد، هيكل المكافئة وتعارض الإدراكات [4].

كما يعتبر تماسك الجماعة عاملا مهما في نشوء الصراع بين الجماعات والوحدات الإدارية المختلفة، حيث كل جماعة تبني هويتها الخاصة بها والتي تختلف عن هويات الجماعات الأخرى.

---

(1) واصل جميل المومني: المرجع السابق، ص.46.

(2) حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص.241.

(3) حسين محمود حريم: **تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** – دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن،2006، ص.325.

(4) جمال الدين المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص.489.

I/ الاختلافات الداعمة لظهور الصراعات بين المجموعات:

يصبح حدوث الصراع بين المجموعات أمر حتمي وذلك لاختلاف في:

1- النظرة للزمن: بعض الأعمال تتطلب نظرة قصيرة الأمد وبعضها يستوجب العمل على المدى المتوسط وحتى الطويل.

2- نطاق الاهتمام بالعمل: بعض الجماعات تكون اهتماماتها جزئية وفي حيز ضيق أما البعض فتكون اهتماماتها على المستوى الكلي وبشكل أوسع.

3- الاختلاف في الوظيفة: كل جماعة تتميز بوظيفة تختلف عن وظيفة باقي الجماعات، كما تتمايز هذه الجماعات من خلال أولوية الأنشطة.

4- الاتجاهات نحو السلطة والبناء التنظيمي: عادة ما تطور كل جماعة نمطها القيادي وأسلوبها في توزيع السلطة بشكل يختلف عن مثيلاتها.

5- الموقف من التفاعل بين الأفراد: تتفاوت الجماعات في نظرتها للتفاعل بين الأفراد، فالجماعة الواحدة تبني نمط تعامل موحد بين أفرادها، كما أن الأفراد في نفس الجماعة ينظرون إلى أفراد الجماعات الأخرى على أنهم غرباء وغير محبوبين، كما يزيد سوء الفهم نتيجة لتفسير سلوكهم وفق معايير الجماعة الأولى، فالجماعة ذات الهوية المتميزة تنظر إلى الجماعات الأخرى نظرة سلبية، حيث تعمل على تشويه صور تلك الجماعات[1] .

II/ تطور الصراع بين المجموعات:

يتطور الصراع بين الجماعات على النحو التالي:[2]

1- تفقد الجماعات الثقة فيما بينها؛

2- تبني كل جماعة وجهة نظر تفيد أنها الأفضل ولا عيب فيها، أما الجماعة الثانية فهي الأسوأ ولا شيء جيد فيها؛

3- كلما تزيد حدة الصراع تتمسك كل جماعة بوجهة نظرها وتصبح أكثر ترابطا ولا تقبل بأي انحراف من قبل أي فرد عن المعايير التي وضعتها.

هذا يحتم على الإدارة تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة وفتح قنوات الاتصال، التي تسمح بإزالة عدم الثقة وتلطيف الأجواء قبل استفحال الظاهرة، ونميز بين نوعين من الصراع بين الإدارات: الصراع الأفقي والصراع الرأسي.

(1) حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص.245،244.

(2) حسين محمود حريم: **تصميم المنظمة**، المرجع السابق، ص.329.

ولا يمكن الجزم بان أحد النوعين أشد خطورة من الآخر، لأن هذا الحكم يتوقف على سبب الصراع وطبيعته ومدى قوة ونفوذ أطراف الصراع وطبيعة طرق معالجة الصراع المستخدمة[1].

ففي ظل أجواء الصراعات الحادة وانعدام الثقة يكون الباب مفتوح أمام العديد من المشاكل والسلوكيات العدوانية، التي تنجم عن العصبية للجماعة والمبالغة في تبنى قيمها ومعاداة باقي الجماعات وغياب العلاقات التعاونية، ما يجعل أهداف المنظمة صعبة التحقيق.

ولتجاوز هذه الوضعية الحرجة تقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية خلق الجو المناسب للعمل وتشجيع تبادل

الثقة بين جميع الأطراف في مختلف المستويات التنظيمية، كما عليها العمل على جعل كل وحدة إدارية تؤمن بوحدة أهداف التنظيم وبضرورة تكامل أهدافها الفرعية مع أهداف باقي الوحدات، من خلال التعاون والتنافس البناء بعيدا عن الصراعات الهدامة والولاءات الضيقة.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص.430.

المبحث الثالث: أسباب، نماذج وآثار الصراعات التنظيمية

إن البحث عن طرق وأدوات علاج أي ظاهرة يتطلب معرفة الأسباب التي تقف وراءها وتجعلها واقع وجب التعامل معه، والصراع التنظيمي احد هذه الظواهر، فمعظم التعاريف السابقة الذكر ركزت على تعارض الاهتمامات كمصدر للصراع، لكن الملاحظ أن الموضوع أكثر تعقيدا، فبالإضافة إلى تعارض الاهتمامات هناك أسباب مختلفة باختلاف المستويات التي يمكن أن يكون عليها الصراع تؤدي إلى ظهوره، كما أن الإلمام بمراحل الصراع التنظيمي يسهل عملية التدخل لإدارته، حيث يجعل الإدارة تدرك الوقت المناسب لهذه العملية وبالتالي تتم بالكفاءة المطلوبة.

وينجم عن الصراع التنظيمي نتائج وأثار تختلف حسب طبيعته وسبل وطرق إدارته، فقد تكون سلبية تخفض من الروح المعنوية للعاملين ما يجعل إنتاجية المنظمة في أدنى مستوياتها، أو ايجابية تساعد على الابتكار والإبداع .

المطلب الأول: أسباب الصراعات التنظيمية

لقد ابرز الباحثون في مجال الصراع التنظيمي دور تعارض الاهتمامات في وجود الصراع، لكن الملاحظ أن التعارض ليس السبب الوحيد لوجود الصراع، فقد لا يوجد الصراع حتى مع تعارض الاهتمامات، على هذا الأساس فان عملية تفسير ظاهرة الصراع تتطلب الإلمام بجميع مسبباتها التي تتنوع وتتعدد بحيث يصعب حصرها.

لقد اقر الباحثون بوجود جملة من الأسباب التي تقف وراء حدوث الصراع التنظيمي، لكنهم لم يتفقوا على تصنيف وترتيب محدد لتلك الأسباب، هذا الاختلاف يعتبر انعكاس طبعي للتباين بين المنظمات المدروسة ووجهات نظر الباحثين في المجال، ففي استقراء مكتبي لعدد من الدراسات النظرية والميدانية بين عامي 1980 و2003 تم عد ثلاثة وأربعون سببا للصراع التنظيمي وبعد التدقيق في هذه الأسباب تبين وجود سببين مكررين، مما يجعل عدد الأسباب يتراجع إلى واحد وأ بعون سببا، وقد تم التعرف على أكثرها تكرارا وأهمية[1]، وسنتطرق إلى الأسباب التي حازت على نسبة 25% فما فوق من التكرارات أي ست مرات فأعلى من مجموع أربعة وعشرون دراسة بالتفصيل، أما باقي الأسباب فسيتم سردها فقط، ويمكن تصنيفها إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

I/ الأسباب التنظيمية للصراع:

هي تلك الأسباب التي تخلق الصراع وتعزى للظروف التنظيمية.

1– محدودية الموارد: إن ندرة ومحدودية الموارد سواء كانت مادية، مالية وبشرية (معدات، أدوات، مواد، تجهيزات، كفاءات بشرية، فرص التكوين والتدريب....الخ) يخلق جوا من التنافس بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة للحصول عليها، ما قد يجعل الوضع يتطور ليبلغ درجة الصراع بين مختلف الأطراف، لأن كل طرف يرى بأن أهدافه ووظيفته أكثر

[1] طارق بن موسى العتيبي، المرجع السابق، ص.40.

أهمية من أهداف ووظائف باقي الأطراف وتتطلب حصص كبيرة من هذه الموارد، بالتالي له الأولوية في الحصول عليها، حيث تزداد حدة الصراع كلما كانت الموارد قليلة.[1]

2- عدم وضوح الصلاحيات:" الصلاحية هي حق مقبول أو قوة مشروعة أو قوة ذاتية، أو أنها حصيلة مشتركة ومجتمعة لهم جميعا، يمكن أصحابه من اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها من خلال الآخرين أو بالتعاون معهم"[2] وتكون الصلاحيات محل اهتمام الجميع داخل التنظيم، ما يجعل وجود الصراع بسببها أمر دائم الحدوث، فالمرؤوسين عادة ما يسعون للحصول على صلاحيات أوسع تمكنهم من أداء أعمالهم بمرونة وسهولة، كما تدعم مكانتهم وسلطتهم داخل التنظيم وتزيد من قدراتهم الإبداعية، بالمقابل فان الرؤساء يتشبثون بالسلطة لعدم ثقتهم في المرؤوسين أو للحد من نفوذهم وسيطرتهم[3] .

3- عدم وضوح المسؤوليات: المسؤوليات هي التزام أو تعهد من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية، حيث عادة ما يؤدي سوء أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة إلى فتح الباب أمام مشكل تهرب بعض الجهات من مسؤوليتها، خاصة في أوقات الفشل وانخفاض مستويات الأداء، ما يجعل الصراع أمر واقع، فالصراع قد يتأجج بحجة أن الطرف الأول قد دفع بأعمال ليست من اختصاص ولا من مسؤوليات الطرف الثاني، ما يجعل هذا الأخير تحت عبئ كبير[4].

4- الاعتمادية المتبادلة: تعرف على أنها "مدى اعتماد الوحدات التنظيمية في عملها على بعضها البعض للحصول على المساعدة أو المعلومات أو الامتثال أو أعمال تنسيقية لتتمكن من انجاز أعمالها الخاصة بفعالية"[5]. كما يمكن إضافة اعتماد الأفراد على بعضهم في أداء مهامهم ليكون مفهوم الاعتمادية المتبادلة أوسع واشمل.

فالأعمال عادة تتم على مراحل وبخطوات متتابعة، حيث لا يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية أداء أعمالهم إلا بعد أداء عمال أو وحدات أخرى لجزء من العمل الكلي، فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية للعمل كالتعاون، التنسيق، اختلاف سرعة ودقة أداء المهام، كما قد يحدث الصراع في حالة انفراد بعض الوحدات الإدارية أو العمال بانجاز الأعمال دون الاعتماد على وحدات أخرى[6]، فيزداد الصراع حدة وتكون نتائجه أكثر خطورة كلما زادت وتشعبت العلاقات الاعتمادية خاصة في اتجاه واحد.

5- اختلاف وعدم انسجام المراكز الإدارية: تعدد المعايير والقواعد السلوكية المرتبطة بالمراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة الواحدة، حيث تظهر اختلافات المراكز عادة نتيجة أنظمة العمل فيسود جوا من التوتر قد يقود إلى الصراع

(1) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص ص .363،362.

(2) طارق بن موسى العتيبي، المرجع السابق، ص.41.

(3) عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص.249.

(4) طارق بن موسى العتيبي، المرجع السابق، ص.42.

(5) حسين محمود حريم: **تصميم المنظمة**، المرجع السابق، ص.325.

(6) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص.362.

نتيجة التعارض حول من يملك حق المبادرة ومن يجب عليه الانصياع[1] .فالشخص ذو المنزلة والمكانة الأعلى لا يقبل أن ينفذ تعليمات وتوجيهات صادرة عن شخص ذي مكانة ومنزلة أقل، ما يفسح المجال للاضطراب في الهيكل التنظيمي والتصارع بين الأطراف.

6- نمط اتخاذ القرارات: يقصد بالنمط مختلف الطرق المستعملة لاتخاذ القرارات ويمكن أن نميز بين نمطين:

أ- النمط الأول: ويقوم على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين أو إشراكهم في هذه العملية الهامة، فاتخاذ القرارات دون الاستماع لوجهات نظر العمال الذين هم أول من يتأثر بها وينفذها، يكون سببا لنشوء الصراع لأن العمال يشعرون بعدم أهميتهم[2].

ب-النمط الثاني: وأساسه إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات وسماع وجهات النظر المتباينة للحصول على أكبر قدر من البدائل ومن ثم المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، ورغم الاهتمام المتزايد بهذا النمط إلا أنه يعتبر الأكثر استثارة للصراعات داخل المنظمة، لأنه يحمل في طياته بذور بروز التناقضات نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم والقيم بين الأفراد والجماعات[3].

7- ضعف البناء التنظيمي: يقصد به غياب الهياكل التنظيمية أو ضعفها، فتكون عاجزة عن توضيح الاختصاصات، السلطات والمسؤوليات الممنوحة لكل وظيفة والتأقلم مع متغيرات البيئة، سواء كانت داخلية أو خارجية، ما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار وحدوث اختلاف في المستويات والارتباطات التنظيمية على الرغم من تماثل الدرجات الوظيفية، يلاحظ هذا الأمر بوضوح بين الوحدات الإدارية المكلفة بالاستشارة والمكلفة بالتنفيذ[4].

فالهيكل التنظيمي الموضوع بصفة خاطئة يجعل الأفراد والجماعات يعملون ضد بعضهم البعض، مما يخلق عدم الاستقرار داخل المنظمة ويؤدي إلى حالة عدم التأكد عند اتخاذها قراراتها الإدارية، فعلى إدارة المنظمة إعادة النظر في هيكلها وتحمل مسؤولية تصور هيكل تنظيمي ملائم[5].

II/ الأسباب الشخصية للصراعات:

هي تلك الأسباب التي تخلق الصراع وتعزى لتكوين وثقافة الأفراد والجماعات:

1- اختلاف القيم: إن القيم تصنع تميز الفرد أو المنظمة عن الآخرين وتساهم بقدر كبير في خلق الصراع داخل المنظمات المعاصرة، نظرا لاختلاف القيم العقائدية، الإيديولوجية والاجتماعية للأفراد والجماعات المكونة لها، ويعتبر

---

(1) جمال الدين المرسى وآخرون،المرجع السابق، ص.492.

(2) رقام ليندة: **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعة الكوابل**، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،1999، ص.76.

(3) محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص .251.

(4) موسي اللوزي، المرجع السابق، ص.251.

(5) رقام ليندة، المرجع السابق، ص.77.

الصراع الناجم عن اختلاف القيم الأخطر، لأن القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، فهي لا تقبل المساومة وتزيد حدة الصراع بزيادة تمسك الأفراد بقيمهم[1].

2- اختلاف الإدراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، المواقف والأحداث، تختلف من فرد إلى أخر نتيجة التباين في المعتقدات والأهداف والقيم، كما يمكن أن يكون الإدراك غير دقيق فيؤذي إلى خلق تصورات خاطئة عن الطرف الآخر لدى احد الأطراف، كما يعتبر الفرد وجهة نظره موضوعية وتعكس لو اقع بينما وجهة نظر الطرف الآخر متحيزة، وعلى الرغم من أن الاختلافات الحقيقية بين الطرفين بسيطة، إلا أن الإدراك سوف يساعد في تضخيم هذه الفوارق[2] وهذا ما يسمى بالواقعية الساذجة.

3- الفروق الفردية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية موروثة كانت أو مكتسبة من البيئة مثل: الفجوة العمرية، الجنس، اللون والخبرة قد تكون مبرر لظهور الصراعات أو زيادة حدتها[3].

4- الدور: يعرف الدور على أنه السلوك المتوقع من الفرد عند تفاعله مع الآخرين، فإذا كان سلوكه بعيد عن توقعات الآخرين فان ذلك سوف يخلق صراع الدور، فالفرد يجب أن يعرف دو ه من وجهة نظر الآخرين وليس كما يراه هو فقط[4].

5- البحث عن النفوذ: من أهم الظواهر السلبية التي تتفشى بين العمال داخل أي منظمة، البحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين واحتياجاتهم، عن طريق الوشاية، التملق، المديح والهدايا[5] ما قد يجعل الأشخاص الذين يمقتون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال العمال ويعجل بنشوء الصراع، كما قد يكون نتيجة التنافس بين طرفين يسعيان لكسب ود المسئولين في الإدارة العليا، و من الملاحظ ليس كل بحث عن النفوذ محاولة لتحقيق المآرب الشخصية فبعض الأفراد أو الوحدات يسعون للحصو ل على النفوذ والسلطة من اجل أداء مهامهم بشكل مريح وبفعالية.

6- تعارض الأهداف: تختلف الأهداف من حيث طبيعتها فقد تكون تنظيمية تخص المنظمة أو الوحدات والمجموعات المشكلة لها أو شخصية مرتبطة بالأفراد، فالمنظمة لديها أهداف عامة تتشارك فيها جميع الوحدات التنظيمية التي بدورها تملك أهدافها الخاصة، كما يملك كل فرد في المنظمة أهدافه الشخصية، هذا الكم الهائل من الأهداف يعزز إمكانية تباينها واختلافها رغم أن كل الأطراف تعمل في إطار الهدف الكلي للمنظمة، حيث يرجع هذا التباين بالأساس إلى مبالغة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم أو نتيجة سوء فهم وتفسير أهداف المنظمة، ويعد تعارض الأهداف من

(1) عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص.245.

(2) جمال الدين المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص.493.

(3) كمال محمد المغربي: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس – سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** – دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2004، ص.311.

(4) محمد محمد كعبور: **الصراع أسبابه ونتائجه مع التطبيق في قطاع الصناعة الليبي**، 1992، مقالة متوفرة على الانترنيت، رابط التحميل بقائمة المراجع.

(5) عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص.249.

أكثر مسببات الصراع في المنظمات كبيرة الحجم، حيث عدد العمال والوحدات التنظيمية كبير وتزيد خطورة الصراع عند تعارض الأهداف العامة مع الأهداف شخصية(1).

أما باقي الأسباب التي حازت أقل من 25% من التكرارات فهي:

ضعف الرقابة الإدارية، ضعف الاتصال، ضعف التنسيق، التنظيمات غير الرسمية، غموض الدور، البحث عن الهيمنة، الإحباط، تشابك العلاقات، ضعف الحوافز، كبر حجم المنظمة، عدم المساواة بين العاملين، ضعف المعلومات، تغيرات البيئة، اختلاف معاير الأداء، اختلاف الأنشطة، الطلب المتزايد على المتخصصين، ضعف الالتزام التنظيمي، اختلاف الاتجاهات، النمط القيادي، ضعف الرضا الوظيفي، تفاوت خلفية العاملين ثقافيا واجتماعيا، الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا، التنافس في الأداء، طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين، الأسلوب الإشرافي، المستقبل الوظيفي، اختلاف المصالح وتفاوت المراكز الاجتماعية.

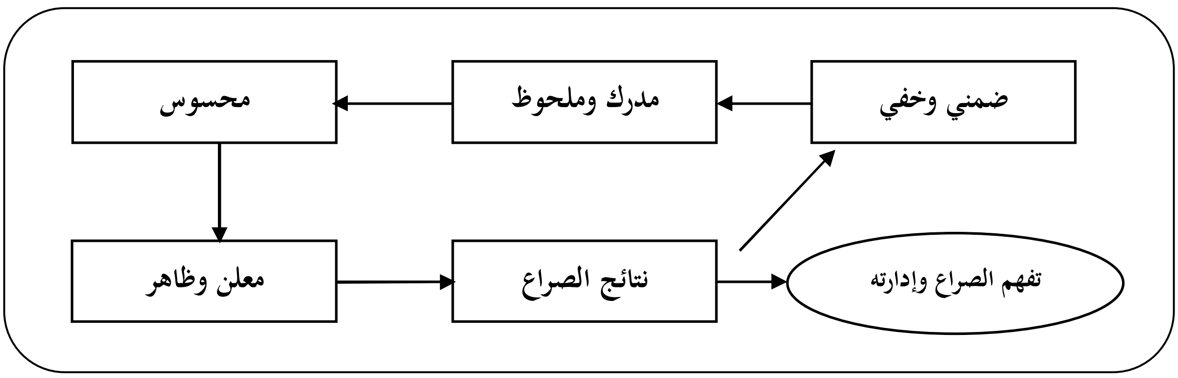
المطلب الثاني: نماذج الصراع التنظيمي

إن تفسير وتوضيح ظاهرة الصراع تطلبت العديد من الأبحاث والدراسات التي خلصت إلى جملة من نماذج الصراع التنظيمي، حيث تساعد هذه النماذج على تحديد كيفية إدارة الصراعات، وعليه فان فهم النماذج المختلفة يعد أمر ضروري، لما له من تأثير على اتخاذ القرارات داخل المنظمة ويمكن أن نميز بين نموذجين رئيسيين.

I/ نموذج عملية الصراع:

هذا النموذج ينظر إلى الصراع كعملية حركية، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل واختلف الباحثون حول عدد هذه المراحل وطبيعتها، وحسب وجهة نظر ***Pondy*** فان عملية الصراع تتكون من خمس مراحل.

الشكل رقم (4.1): مراحل الصراع عند بوندي ***Pondy***



المصدر: هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2008، ص60.

(1) طارق بن موسى العتيبي، المرجع السابق، ص.42،43.

1- مرحلة الصراع الكامن (الضمني): هذه المرحلة تتضمن الشروط والظروف المساعدة على نشوء الصراع، فتتوافر خلالها الأسباب المؤدية للصراع كتباين الأهداف أو زيادة الاعتمادية بين الوحدات، سوء الاتصال بين الأطراف، التنافس على الموارد، التفاوت في القيم والأفكار، فالأطراف في حالة عدم توافق لكنها لا تحس بوجود الاختلاف ولا تدرك إمكانية حدوث الصراع(1).

2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث يبدأ الطرفين في ملاحظة وإدراك حقيقة وجود الصرا ع بينهما لكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر، هنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات(2).

3- مرحلة الشعور بالصراع: عادة ما يصعب الفصل بين هذه المرحلة وسابقتها لتداخلهما، في هذه المرحلة يظهر عدم الاتفاق في مستوى الشعور وتصبح الأطراف متورطة عاطفيا في الموقف، حيث يشعر احد أطراف الصراع أو كليهما بالتوتر والقلق وبالتالي بناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا(3).

4- مرحلة الصراع العلني: خلال هذه المرحلة يقوم أطراف الصراع بالتعبير عن الصراع بأسلوب مباشر وصريح، من خلال سلوكيات مختلفة الشدة والعدوانية كالمناقشات، المشاحنات، اللامبالاة والإضراب عن العمل وقد تصل إلى درجة الاعتداء اللفظي والجسدي(4).

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: وهي المرحلة التي تظهر فيها بوضوح نتائج الصراع حيث يمكن أن تكون وظيفية، فالصراع في هذه الحالة ايجابي ويساعد على الإبداع وتنقية بيئة العمل من التوتر وتراكماته، كما يمكن أن تكون هذه النتائج غير وظيفية في حالة الصراع السلبي و بالتالي تتعرض المنظمة إلى قلة الفعالية، نقص التماسك داخل المنظمة نتيجة تخريب الروابط بين الأفراد والجماعات.

تبدأ عملية إدارة الصراع في هذه المرحلة حيث يكون على الإدارة التدخل بكل شجاعة لمواجهة الموقف وفق إستراتيجية معدة مسبقا، تتضمن تشخيص الوضع، توقيت التدخل وأسلوب التدخل، لأن نجاح الإستراتيجية في إدارة الصراع تبقي المحدد الأساسي لمستقبل الصراع وتبعاته(5).

(1) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، المرجع السابق، ص.300.

(2) محمو د سلمان العميان، المرجع السابق، ص.376.

(3) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، المرجع السابق، ص.300.

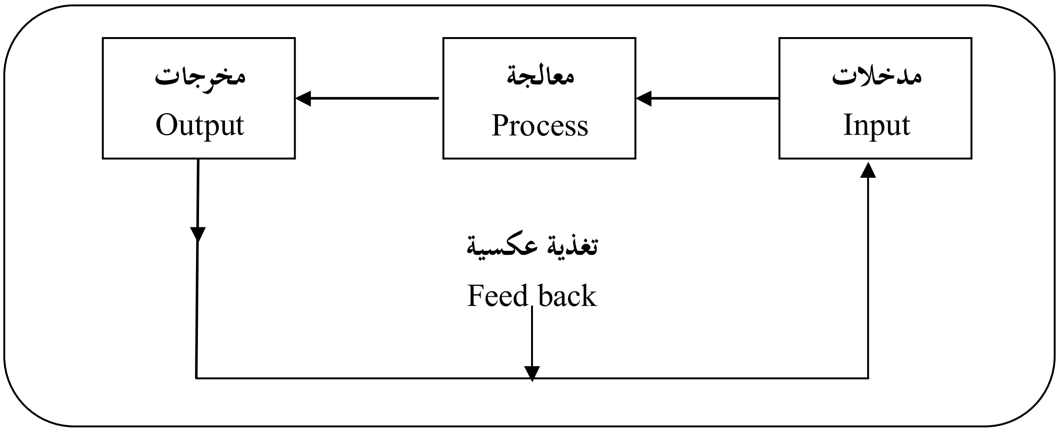
(4) واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص.50.

(5) محمو د سلمان العميان، المرجع السابق،ص.377.

II/ نموذج نظرية النظم:

وفق هذا النموذج ينظر إلى الصراع على أنه نظام متكامل يتكون من ثلاث عناصر والشكل الموالي يوضح ذلك[1] :

الشكل رقم (5.1): مراحل الصراع وفق نموذج نظرية النظم



المصدر: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص.378.

1- المدخلات: تتمثل في الظروف المسببة للصراع كتعارض الأهداف، محدودية الموارد واختلاف الشخصيات.

2- المعالجة: من خلال إدراك الأفراد والجماعات لهذه الظروف وتحليلها.

3- مخرجات: وهي نتائج الصراع وتكون إما ايجابية،كزيادة قدرة الابتكار أو سلبية كإهدار الموارد.

وان لم تتدخل الإدرا ة بالفعالية المطلوبة لإدارة الصراع فإنها تكون قد وفرت العوامل والظروف المناسبة لنشوء الصراعات، من خلال مدخلات جديدة (تغذية عكسية) قد تكون مخرجاتها اشد خطورة على المنظمة.

ويعتبر نموذج عملية الصراع الأكثر استعمالا خاصة لما تكون الإدارة بحاجة إلى تفسير الصراع التنظيمي ومعرفة مراحله حتى يكون تدخلها بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: آثار الصراعات التنظيمية

إن الاعتقاد القائل بالسلبية المطلقة للصراع اثبت خطأه، لأن الدراسات والأبحاث الحديثة تأكد أن الصراع التنظيمي يملك وجهان، فقد يكون ضار ومحبط ونتائجه سلبية للأفراد وللمنظمة، كما يمكن أن يعود بالفائدة والنفع على الجميع داخل التنظيم، فالصراع إذن لديه جوانب وأثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف باختلاف شدته وطرق إدارته.

(1) المرجع نفسه، ص.378.

I/ الآثار الإيجابية للصراعات:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يرون أن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه لأنه نتيجة حتمية للتفاعلات والظروف التي تسود داخل المنظمة، قد تنجر عنه أثار ايجابية تساعد على نمو واستمرار المنظمة في أداء الوظيفة التي خلقت من اجلها، فحسب المقاربة الوظيفية فان الصراع ينشط ويحفز ويساعد على التكيف والتجديد واتخاذ القرارات المناسبة، أما نفسيا فانه يسمح بزيادة الحماس وإفراغ المكبوتات، أما اجتماعيا فيشجع المعارضة ويدفع إلى التغير الاجتماعي، كما قد يشكل قاعدة للديمقراطية والتعديدية واحترام الاختلاف[1] .

ومن أهم الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1- يفسح الصراع المجال لحدوث تغير في الوضع السائد، باستغلال الخلافات في خلق جو من التنافس بين الأفراد ما يجعل النتائج تنعكس على المنظمة ككل؛

2- يؤدي الصراع إلى بروز الطاقات الإبداعية والقدرات الإبتكارية لدى أطراف الصراع حين يلجئون إلى البحث عن إستراتيجيات وأساليب لحل الصراع، ما يجعل الأفراد يطورون مواهب مواجهة المواقف الصعبة؛

3- قد يؤدي الصراع إلى حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع، ما يجعلهم يدخلون في علاقات تعاونية تسمح لهم بالتقارب وتدليل نقاط الخلاف والتباين في الإدراكات [2] ؛

4- الصراع يشبع الحاجات النفسية للأفراد ذوي الميول العدائية ويساعد على التغلب على الكبت والإحباط[3]؛

5- يعتبر الصرا ع متنفس للأفراد حيث يسمح بإخراج المكبوتات ويوجه الأنظار نحو المشاكل العالقة ويضعها على طاولة النقاش المباشر والحل قبل أن تتراكم، لأن مثل بعض المشاكل إن بقيت كامنة لفترة أطو ل قد تهدد مصير المنظمة، كما يزيح الستار عن حقائق ومعلومات تسمح بتشخيص العديد المشاكل[4]؛

6- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمة جديد للأفراد، فهم يجمعون المعلومات عن الصراعات وسبل حلها تساعدهم مستقبلا وتوفر عليهم الجهد والوقت؛

7- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي للعاملين وجودة القرارات ما يسمح بتطور ونمو المنظمة؛

8- الصراع احد أنواع الاتصال والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وحله يقود إلى فتح قنوات جديدة للاتصال[5].

---

[1] Hatch. M. J, ***Théorie des organisations,*** Traduction par: Delhaye. C, Ed De Boeck Université, Paris, Bruxelle , 2000, P 319.

[2] واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص.56.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك التنظيمي – مدخل تطبيقي معاصر** – دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.214.

[4] محمو د سلمان العميان، المرجع السابق، ص.379.

[5] معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص.46.

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الصراعات التنظيمية على أنها من أهم الظواهر داخل أي تنظيم إن تم استغلالها وإدارتها بطريقة تسمح باستغلال الامتيازات التي توفرها.

II/ الآثار السلبية للصراعات:

إن النظرة التقليدية للصراع لم تكن ترى فيه أي جانب ايجابي، حيث اعتبرته ضار وسلبي على جميع المستويات وقد تأكدت ولو جزئيا هذه النظرية، فالصراع يملك جانب سلبي ونتائجه مؤلمة، كما يتسبب في مشاكل تنظيمية عديدة ويمكن إجمال الآثار السلبية للصراع فيما يلي:

1- يؤدي الصراع في العديد من الأحيان بأحد أو بكل أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية؛

2- الصراع يزيد التوتر والاضطرابات النفسية ما يؤدي إلى الإحباط، ضعف الثقة بالنفس، انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة السلوكيات السلبية[1]؛

3- يعيق العمل التعاوني ويحطم الروابط بين الأفراد والجماعات، ما يجعل الأطراف ترفض تبادل المعلومات المتوفرة والتي تعتبر أساس العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، ما يعمق الخلافات والفروق السلبية بين هذه الأطراف؛

4- يؤدي الانخراط في الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال على حساب نشاطات وأعمال أخرى قد تكون أكثر أهمية[2]؛

5- قد تكون له تأثيرات على الصحة الجسمية للأفراد نتيجة السلوكيات العدوانية التي قد تصدر عن بعض أطراف الصراع[3]؛

6- انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء من خلال تقليل جودة وكمية الإبداع نتيجة حالة الانفعال والتشويش والقلق التي تسود المنظمة؛

7- يستقطب الأفراد والجماعات وينتج عنه فقدان وحتى انعدام الثقة بين الإدارة والعمال، ما يجعلهم يلجئون إلى وسائل وأعمال انتقامية مضرة للجميع كإتلاف أدوات ومعدات العمل، ترويج الإشاعات [4].

إن معرفة أهم الأسباب والمصادر التي تقف وراء حدوث الصراع وزيادة شدته، بالإضافة إلى الإحاطة بمراحله والآثار المترتبة عنه، يساعد إدارة المنظمة على تبني الإستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع والاستفادة منه، بحيث يتحول إلى مصدر للإبداع والتنافس من اجل الأداء الأفضل ما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة.

---

[1] المرجع نفسه، ص.47.

[2] سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم: **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**، دار الفكر،2007، ص .42.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص.215.

[4] محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص.380.

المبحث الرابع: عملية إدارة الصراعات التنظيمية

إن النظرة الحديثة إلى الصراع التنظيمي تعتبره ظاهرة حتمية تعبر عن ديناميكية التنظيم وعن تفاعل الأنظمة الفرعية المشكلة له، حيث تقر بان له جوانب ايجابية تحتم على أي تنظيم الاستفادة منها ولا تلغي الجوانب السلبية للصراع والتي يعترف بها الفكر الإداري الحديث ويراها خطرا على الأفراد والمنظمة، إذن فالصراع التنظيمي ذو حدين، تتوقف طبيعة نتائجه بقدر كبير على مدى نجاح إدارة المنظمة في عملية إدارته، التي تعد نشاطا إداريا لا يقل قيمة عن باقي الأنشطة الأخرى، حيث ينبغي على الإدارة إبقاء الصراع عند مستوى مرغوب يتناسب مع توجهات وأهداف المنظمة، بشكل لا يكون منخفضا جدا فيؤدي إلى الخمول، الركود والملل أو مرتفعا جدا بحيث يصبح مدمر وتبعاته قد تصل حد تهديد مصير المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل عملية إدارة الصراعات

إن التدخل وفق الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب للإدارة الصراعات التنظيمية يتطلب الوقوف على مفهوم إدارة الصراع ومراحل عملية إدارة الصراعات ومتطلبات كل مرحلة قصد تحقيق النتائج المرجوة التي تنعكس إيجابا على فاعلية وكفاءة المنظمة.

I/ مفهوم عملية إدارة الصراعات التنظيمية:

إن مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية بدأ يستخدم بشكل واضح مند أربع عقود من الزمن، حيث عكس بوضوح الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة نتيجة تغير النظرة إليها، فقد عرف ***روبنز*** إدارة الصراعات على أنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"[(1)]،كما تعرف على أنها " التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر[(2)]".

وعرفت كذلك بأنها"النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المهمة وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين[(3)]".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص الخصائص الآتية لإدارة الصراعات:

1- إدارة الصراعات من مهام الإدارة العليا في المقام الأول؛

2- يكون التدخل منظما لضبط الصراع عند المستوى المرغوب وهذا بتقليل حدته أو باستثارته؛

(1) ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص. 74.

(2) المرجع نفسه، ص.75.

(3) سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ص.484،483.

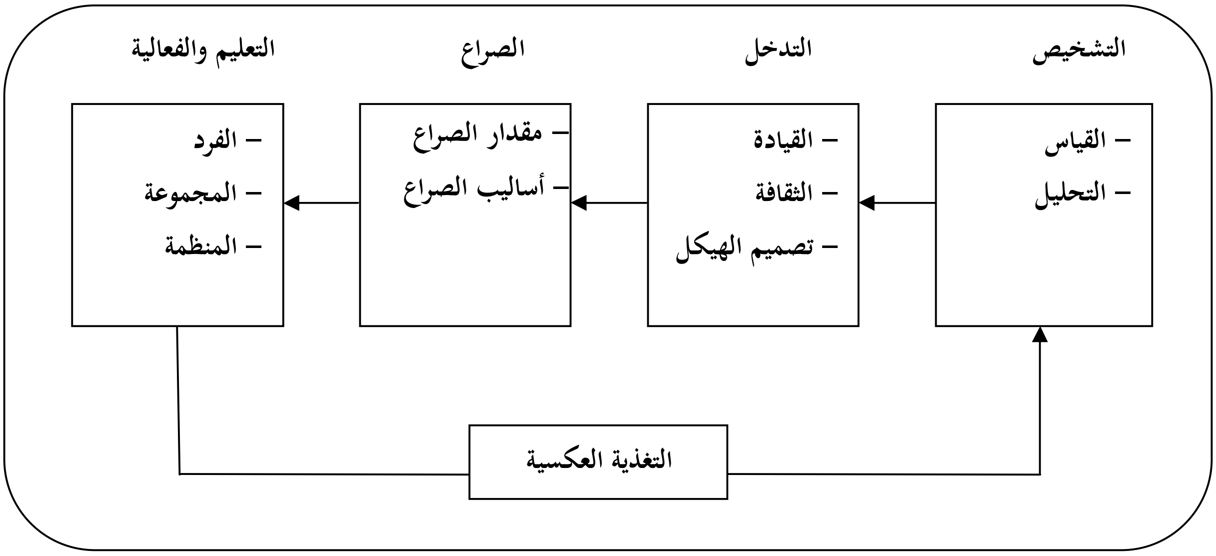
3- الهدف العام من إدارة الصراعات التنظيمية هو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ككل، من خلال تحقيق أهداف العاملين بها والجماعات المكونة لها دون المساس بأهداف التنظيم؛

4- إن إدارة الصراعات كنشاط تتطلب القيام بالعديد من المهام كالتنبؤ بالصراعات مستقبلا اعتمادا على المعلومات المتاحة، تخطيط الصراع ومستوياته المطلوبة، تحديد أساليب التعامل مع الصراعات على حسب أنواعها، مستوياتها، مصادرها ونتائجها المحتملة.

II/ مراحل عملية إدارة الصراع:

إن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية هامة تمر بعدة بمراحل وقد طور **رحيم** ***Rahim*** نموذج لعملية إدارة الصراع بفعالية يتكون من أربع مراحل.

الشكل رقم (6.1): عملية إدارة الصراع التنظيمي



Source : Rahim, M. A. toward a theory of managing organizational conflict, the International Journal of Conflict Management,2002,Vol.13,p222.

1- التشخيص: تعتبر مرحلة تشخيص الصراع الخطوة الأولى والقاعدة الأساسية لإدارة الصراع بالشكل الذي يسمح بتحقيق كفاءة وفعالية هذه العملية المهمة [1] وتتطلب هذه المرحلة الوقوف على:

أ- مستوى الصراع التنظيمي، نوعه، حجمه والأطراف المعنيون به؛

ب- المرحلة التي وصل إليها الصراع؛

ج- حجم الصراع وشدته؛

[1] ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص.77.

د- أسباب الصراع؛

هـ- النتائج المحتملة سواء ايجابية كانت أم سلبية.

هذا العمل يتم من خلال جمع المعلومات والبيانات، تبويبها، تصنيفها وتحليلها من خلال الملاحظة والمقابلات المعمقة مع الأفراد، وتكون نتيجة التشخيص مهمة لمعرفة هل هناك حاجة للتدخل أم لا، نوع التدخل المطلوب، التوقيت المناسب للتدخل، كما أن التدخل من دون تشخيص يرفع احتمال الفشل في عملية إدارة الصراع إلى أعلى المستويات.

2- التدخل: تلجأ الإدارة إلى التدخل عندما يزيد أو يقل الصراع عن المستوى المطلوب ويتم باستعمال احد الأسلوبين التاليين أو كلاهما معا:[1]

أ- العمليات الإنسانية: ويعرف كذلك بالأسلوب السلوكي ويتم التدخل وفق هذا الأسلوب على مستوى نمط القيادة، نمط اتخاذ القرارات والعمل على التغير في ثقافة المنظمة، من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد والجماعات وتعليمهم سبل إدارة الصراع وطرق مجابهته وتفعيل الاتصال، بما يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية.

ب- البنية التقنية: ويعرف كذلك بالأسلوب الهيكلي ويقصد به إعادة ترتيب الأنشطة وتصنيف الوظائف، تحديد الآلات والمعدات والموارد، تحديث بنية الهيكل التنظيمي.

بعد اكتشاف وتشخيص الصراع يبقي البحث عن أدوات لتسيير الصراع ووضع إستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث نميز في هذا الشأن ثلاث حالات للصراع:[2] إما الصراع من الماضي والتحليل يكون عندئذ للتذكير واستخلاص العبر، أو الصراع مازال قائم ويكون التدخل لتسير الصراع مباشرة، أو أن المسؤولين يبحثون عن سبل تجنب الظهور المفاجئ للصراع أو تجدده، بالتالي العمل يكون لديه أبعاد مستقبلية ووقائية.

3- الصراع: في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته قصد التقليل منه إن كان أعلى من المستوى المطلوب أو استثارته إن كان أقل من المستوى المرغوب، للمحافظة على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة، باستخدام مجموعة من إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع[3].

4- التعلم والفاعلية: الهدف من التدخل يتعدى التقليل من حدة الصراعات أو جعلها في المستويات المقبولة إلى زيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، من خلال إشاعة وتشجيع النقد البناء للابتعاد عن الحلول النمطية والتقليدية، التي تتسم بالجمود وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لتجاوز العقبات والمشاكل، بالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق مزيدا من الفعالية والتعلم التنظيمي[4].

---

[1] معن محمود عياصرة وآخرون، ص ص.55،56.

[2] Compère. B, ***régulation des conflits du travail***, cas pratiques pour DRH, Ed d'organisation, Paris, France, 2002.p106.

[3] ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص.78.

[4] هاني بن ناصر الراجحي: المرجع السابق، ص.77.

المطلب الثاني: أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية

تختلف وتتعدد الإستراتيجيات والأساليب المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية والتعامل معها من منظمة لأخرى وداخل المنظمة الواحدة، هذا التباين مرده إلى اختلاف وجهات النظر التي تبناها الباحثون في مجال التنظير والإداريون في المجال العملي من جهة، وتباين المواقف والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة الواحدة.

I/ أساليب إدارة الصراع داخل الفرد:

لإدارة الصراع داخل الفرد يتم استخدام العديد من الأساليب منها ما يلي: [1]

1- النمو: ويقصد به تنقية الدوافع الغريزية وتحويل المشاعر السلبية إلى ايجابية مقبولة ومساعدة العامل على أن يحول شعوره بالغضب إلى طاقة دافعة للانهماك في العمل بدل التذمر واللامبالاة.

2- التعويض: يعني قيام الشخص الذي فقد قدر من مهاراته أو أهدافه في مجال ما بتعويض هذا النقص في مجال آخر فالعامل الذي يفقد القدرة على التكيف والتواصل مع زملائه، قد يجعل كل همه ووقته لزيادة إنتاجيته.

3- الانسحاب: يتم من خلال تجنب الأفراد المتسببين في الصراع وكل مصادر الصراع، قد يؤدي هذا الانسحاب إلى شعور الفرد المنسحب باللامبالاة وفقدان الثقة وقلة احترام الغير له ما قد يزيد حدة الصراع.

4- التبرير: ويعني أن يخلق الفرد سببا مقبولا اجتماعيا لتصرفاته بدلا من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه، فقد يبرر العامل ضعف إنتاجيته بعدم تجاوب زملاء العمل معه.

5- الإسقاط: ويقصد به التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط وإلصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعيا بشخص آخر أي إلقاء اللوم على الآخر.

II/ إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية:

تعد ***ماري فيوليت*** من الباحثين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار متكامل لمعالجة الصراعات وإدارتها وقد وتناولت ثلاث طرق هي: السيطرة بتغليب طرف على الطرف الآخر، التسوية وتقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين والتكامل بالبحث عن حلول تلقى الجماع من قبل أطراف الصراع[2] .

وعموما هناك أربع إستراتيجيات لإدارة الصراعات التنظيمية:

1- التجنب: تقوم هذه الإستراتيجية على التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة، تندرج تحت هذه الإستراتيجية ثلاث أساليب يمكن إتباعها[3].

---

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.388.

(2) Mousli . M, ***diriger au- delà du conflit, Ed Village Mondial***, Paris, France, 2002, P 86,87.

(3) سيزلاقي اندرو وآخرون، المرجع السابق، ص ص.277-279.

أ– الإهمال: يقضي بتجاهل الموقف كله على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلا، يعاب على هذا الأسلوب إمكانية تفاقم الأوضاع وزيادة خطورتها نتيجة عدم تحديد أسباب الصراع.

ب– الفصل الجسدي: يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض قصد الحد من تفاعلها.

ج– التفاعل المحدود: أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.

2– التهدئة: تهدف الإدارة من وراء استخدامها لهذه الإستراتيجية كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع، حيث تقوم على تسوية نقاط الخلاف الثانوية لإشاعة جو من الثقة المتبادلة وتترك نقاط الخلاف الأساسية ليقل تأثيرها بمرور الزمن ويتم ذلك من خلال أسلوبان[1] :

أ– التخفيف: من خلال هذا الأسلوب يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة، ما يجعل أطراف الصراع تدرك بأنها تملك مصالح وأهداف مشتركة وأن تعارضها جزئي، ويؤخذ على هذا الأسلوب اعتماده إخفاء القضايا الأساسية للصراع والتي قد تظهر عاجلا أم أجلا .

ب– التسوية أو التوفيق: هذا الأسلوب عبارة عن مساومة أو إجراء صفقات تبادل لا ينتج عنها رابح أو خاسر بشكل مطلق، يستخدم في الحالات التي تكون فيها الأهداف والمصالح والموارد قابلة للقسمة، فأطراف الصراع تقدم تنازلات مقابل حصولها على مكاسب من خلال التفاوض أو الحوار القائم على الأخذ والعطاء.

ويتسم هذا الأسلوب بالفعالية في حال تساوي القوى بين الطرفين، لأن الطرفان يحققان الرضا النسبي أما الحالة العكسية فستكون نتيجتها مستقبلا عودة الصراع، لأن الطرف الأقوى يفرض على الطرف الآخر التسوية وفق شروطه وبالتالي عدم رضا هذا الأخير وإحساسه بالظلم ما يجعله يفكر في الانتقام.

3– استخدام القوة: يتم إنهاء الصراع وفق هذه الإستراتيجية بطريقة مباشرة، بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها، من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن وتتم من خلال الأسلوبين التاليين[2]:

أ– تدخل السلطة العليا: وفق هذا الأسلوب يتدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب، وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر.

ب– السياسة: وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه.

4– المواجهة: تختلف هذه الإستراتجية عن كل من إستراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال المواجهة معرفة المصالح المشتركة لأطراف الصراع والتركيز عليها.

---

[1] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص.259.

[2] سيزلاقي اندرو وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 280،279.

أ– تبادل الموظفين: وفق هذا الأسلوب تقوم الجماعات المتصارعة بتبادل الموظفين لفترة من الزمن لزيادة الاتصال والتفاهم بينها، حيث يقوم هؤلاء الموظفين بالتعرف على الجماعات الأخرى وينقلون انطباعاتهم وأفكارهم إلى جماعتهم الأصلية، يعد هذا الأسلوب حل مؤقت ومحدود كما قد يتم اعتبار الموظفين العائدين غرباء مما يصعب الاستفادة من المعلومات التي اكتسبوها[1] .

ب– التركيز على هدف استراتيجي: من خلال هذا الأسلوب يتم إقناع الأطراف المتصارعة بضرورة اهتماماتهم وصب جهودهم على الأهداف العليا ذات الأهمية القصوى، ما يوجد أرضية اتفاق ترضي كل الأطراف وتقلل من شدة خلافاتهم من خلال التقليل من أهمية أهدافهم الفرعية بالمقارنة مع الهدف الإستراتيجي والذي قد يكون بقاء واستمرار المنظمة[2].

ويكون هذا الأسلو ب فعالا في حال التوفر الشروط التالية:

أولا: وجود اعتماد متبادل بين الجماعات.

ثانيا: الهدف الإستراتيجي يلاقي إجماعا ويحتل مكانة وقيمة كبيرة لدى كل المجموعات.

ثالثا: توفر مكافئة لانجاز الهدف.

ج– اجتماعات المواجهة وحل المشكلات: يتم بموجب هذا الأسلوب إحضار الجماعات المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمي، للتفاوض والحوار وعرض وجهات النظر والمفاهيم المختلفة لتحديد المشكلة بدقة وتجميع الحلول الممكن، حيث لا يسمح بمناقشة من أخطأ ومن أصاب، لأن ذلك يعود بأطراف الصراع إلى نقطة البداية، ما يجعل العملية مضيعة للوقت والجهد وتعميق للخلافات[3] .

ويتطلب هذا الأسلوب فترة زمنية طويلة ومستوى عالي من الالتزام، بحيث يكون فعال في حال تم تحليل المشكلة تحليلا شاملا وتحديد نقاط الخلاف ونقاط الاتفاق، بالتالي تقديم أكبر عدد من البدائل الممكنة للحل، كما قد يكون مفعوله منعدم عندما يكون الصراع ناتج عن اختلاف وتعارض القيم.

ومن الباحثين من يرى بان هناك استراتيجيات أخرى كإستراتيجية التفاوض وإستراتيجية التحكيم، لكن وبعد عرض وتحليل أهم الإستراتيجيات اتضح أنها مجرد أدوات وعمليات تستخدم أو يمكن أن تستخدم ضمن الإستراتيجيات التي وردت سابقا.

---

(1) المرجع نفسه، ص .280.

(2) محمد قاسم القريو تي: **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص.259.

(3) سيزلاقي اندرو وآخرون، المرجع السابق، ص.280.

ويمكن إدراج أهم العمليات الداعمة للاستراتيجيات السابقة فيما يلي:

1- التفاوض: " هو عملية تفاعل تقوم على الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين طرفين أو أكثر لديهم تباين في الآراء والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وتتعلق بقضية أو مسألة معينة ترتبط بمصالح كل منهم، أو تتعلق بصراع حدث أو سيحدث بينهم، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية لكل طرف"[1].

وفي حالة التفاوض لا مجال لربح طرف وخسارة الآخر، فالفائدة تكون للجميع رغم إمكانية تفاوتها ويكون التفاوض مجدي إذا توفرت الشروط التالية:[2]

أ- ترك أطراف الصراع للأسباب الجانبية والتركيز على أسباب الصراع؛

ب- إدراك الأطراف للتكاليف التي يمكن أن يتحملوها نتيجة عدم التوصل إلى اتفاق؛

ج- إدراك الطرفين للخسارة التي ستلحق بشخصية الخاسر وسمعته؛

د- استعداد الطرفين لتقبل وجهة نظر ايجابية اتجاه الآخر؛

هـ- استعداد الطرفين للجوء إلى الرزانة، العقل، المنطق والتفكير السليم، بعيدا عن كل غطرسة واستعمال للقوة والنفوذ.

2- حالة تدخل طرف ثالث: ونميز في هذه الحالة أربع ادوار أساسية للطرف الثالث كما يلي:[3]

أ- الوسيط: هو طرف ثالث لا علاقة له بالصراع يعمل على المساعدة للتوصل إلى حل الصراع، عن طريق المنطق والإقناع واقتراح البدائل، إذا ما توفر الدافع لدى طرفي الصراع للتوصل إلى اتفاق وحل الصراع وإدراك الوسيط أن دوره يتطلب الحياد والنزاهة وأنه لا يسعى لإجبار الطرفين للقبول بالحل.

ب- المحكم: أنه طرف ثالث ملزم بإيجاد الحل ويملك سلطة فرض الاتفاق، حيث يكون حر في اتخاذ أي حكم يراه مناسب، فنتائج التحكيم ملزمة وواجبة التطبيق، فقد يكون التحكيم بموافقة الأطراف ورضاهم أو بقوة القانون من خلال اللوائح، أنظمة وإجراءات العمل.

ج- المصلح: هو طرف ثالث يقوم بعملية اتصال غير رسمية للربط بين طرفي الصراع من خلال تقريب وجهات النظر وإقناع المتخاصمين للوصول إلى اتفاق مرض.

د- الخبير: أنه طرف ثالث متخصص يحاول المساعدة في الوصول لحل الصراع، من خلال الاتصال والتحليل اعتمادا على الخبرة، حيث يعمل على تحسين العلاقات ومحاولة بناء مدركات ايجابية وتفهم أطراف الصراع لبعضهم البعض، ويختلف تدخل الخبير عن باقي التدخلات في كونه عادة ما يركز على المدى الطويل ولا يستهدف الوصول إلى اتفاق.

[1] سلامة عبد العظيم حسين وآخرون، المرجع السابق، ص.195.

[2] كمال محمد المغربي، المرجع السابق، ص.313.

[3] ماجدة العطية، المرجع السابق، ص ص.279،280.

المطلب الثالث: نموذج رحيم لإدارة الصراعات التنظيمية.

لقد حاول العديد من الباحثين وضع نماذج تعنى بأساليب إدارة الصراعات، ويمكن أن نميز بين نموذجين أساسيين من هذه النماذج: نموذج توماس وكلمان ونموذج رحيم، ورغم التقارب بينهما إلا أن المنطلق يختلف، وسندرج نموذج **رحيم** لأنه الأحدث والأكثر استخداما في إدارة الصراعات التنظيمية.

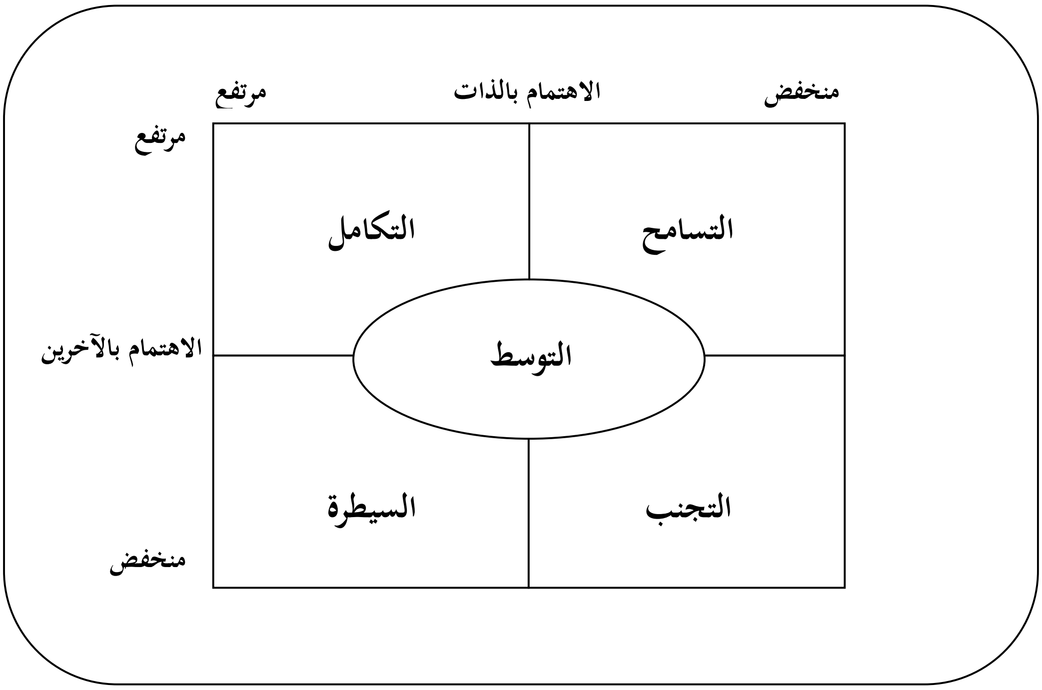
قدم **رحيم** تصنيفا لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية مستخدما مخطط يقوم على بعدين هما:(1)

بعد الاهتمام بالذات: يوضح مدى محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية.

بعد الاهتمام بالآخرين: يبين مدى محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين.

ويبرز البعدين السابقين اتجاهات الفرد خلال الصراع وينتج عن ربطهما خمس أساليب لإدارة الصراع يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (7.1): نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي



Source: Rahim, M. A. toward a theory of managing organizational conflict, the International Journal of Conflict Management,2002,Vol.13, p217.

(1) سيزلاقي اندو و وآخرون، المرجع السابق، ص.280.

I/ أسلوب التكامل (التضامن):

يعبر عن اهتمام مرتفع بالذات وبالآخرين ويعترف صراحة بالصراع ويحث على تبادل المعلومات، فتح قنوات الاتصال ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركية للتعرف على حقيقة المشكلة وتجاوز الخلافات للوصول إلى حلول فعالة تلقى القبول من الجميع[1].

يعد هذا الأسلوب من الناحية النظرية الأفضل لإدارة الصراعات إلا أن تطبيقه عمليا يتسم بالصعوبة[2]، لوجود جملة من العوائق يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

1- متطلبات العمل قد لا تترك الوقت الكافي للمواجهة بين الأطراف وتبادل الآراء والمشاعر لتخفيف حدة الصراع؛

2- اعتقاد المدراء أن دورهم الإشرافي يمنعهم من الوقوف أمام المرؤوسين ومناقشة الأمور معهم ومبادلتهم المعلومات.

II/ أسلوب التسامح (الإرضاء):

يعبر عن اهتمام منخفض بالذات ومرتفع بالآخرين، فالفرد يهتم بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته واحتياجاته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية، بالتالي فهو يقلل من الأنانية ويضع الخلافات جانبا من اجل إنهاء الصراع أو تقليل حدته[4].

ويكون هذا الأسلوب فعالا في الحالات التالية:[5]

1- احد الأطراف معتاد على الموضوع محل الخلاف؛

2- القضية محل الصراع أكثر أهمية للطرف الآخر من الطرف الأول؛

3- عزوف الفرد والتنازل عن الصراع أملا في كسب ود الطرف الآخر؛

4- الاعتقاد المسبق لدى الفرد بأنه سيكون الخاسر لأنه الأضعف في هذا الصراع.

III/ أسلوب السيطرة (الهيمنة):

يعبر عن اهتمام مرتفع بالذات ومنخفض بالآخرين، حيث يميل الطرف إلى تأكيد ما يهتم به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات ورغبات الطرف الآخر[6]، إذ يستخدم القوة والإكراه لتحقيق رغباته وتطلعاته.

---

(1) ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص.84.

(2) جمال الدين المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص.503.

(3) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.390.

(4) ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص.85.

(5) هاني بن ناصر الراجحي، المرجع السابق، ص.81.

(6) معن محمود عياصرة وآخرون،المرجع السابق، ص.67.

يكون هذا الأسلوب أكثر فعالية إذا كان احد الأطراف يملك من القوة والنفوذ، ما يمكنه من إجبار وإرغام الطرف الآخر على قبول مقترحاته ووجهة نظره دون نقاش، يكون هذا الأسلوب خطير في حالتين:

1- إذا كان هناك تعادل في القوى بين الأطراف وكل طرف يحاول فرض سيطرته معتقدا أنه الأقوى ما يعني استمرار الصراع بشدة؛

2- رفض الطرف الخاسر لقواعد اللعبة واعتبار نفسه مظلوما ما يعزز لديه الشعور بالإحباط وسوء المعاملة التي تولد لديه رغبة في الثأر ما يجعل الصراع يتجدد مستقبلا[1].

يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:[2]

1- القضية محل الخلاف مهمة لطرف ما أكثر من غيره والقرار المحتمل قد يضر بمصالحه؛

2- عندما يكون الوقت ضيق ويجب أن يتم حل المشكل موضوع الصراع بأسرع وقت ممكن؛

3- عندما يفتقد الطرف الآخر للصراع للمهارة والمعرفة المتخصصة.

IV/ أسلوب التجنب (التحاشي):

يعبر عن اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ويميل أطراف الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط بسلوك الانسحاب والتأجيل والهروب من مواجهة الصراعات وحل المشكلات[3].

رغم أنه لا يحقق نتائج في المدى الطويل، حيث لا يتم تشخيص أسباب الصراع والتعامل معها بفعالية إلا أنه يحقق قدرا من الفائدة في مواقف محددة أهمها:[4]

1- استخدام هذا الأسلوب كبديل مؤقت ما يسمح لأطراف الصراع بإعادة النظر في مواقفها؛

2- كسب أطراف الصراع لمزيد من الوقت يمكنهم من تجميع معلومات إضافية، قد تكون ضرورية لاتخاذ قرارات مصيرية في المدى الطويل.

كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في الحالات الآتية:[5]

1- لتحاشي التوتر بين أطراف الصراع، حيث يكون الهدف من التجنب تهدئة الأوضاع بين مختلف الأطراف المتصارعة؛

2- عندما تكون النتائج المحتملة عند مواجهة الصراع اخطر لدرجة يكون تحاشي الصراع هو الأفضل.

---

[1] جمال الدين المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص ص.500،501.

[2] هاني بن ناصر الراجحي، المرجع السابق، ص.81.

[3] ليلى عبد الحليم قطيشات، المرجع السابق، ص.85.

[4] جمال الدين المرسى وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 502،503.

[5] هاني بن ناصر الراجحي، المرجع السابق، ص ص. 82 ،81.

V/ أسلوب التوسط (التسوية):

يعبر عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، ويقوم هذا الأسلوب على التنازل المتبادل حيث يتخلى أطراف الصراع عن بعض رغباتهم واهتماماتهم للوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين.

ويتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون طرفا الصراع قويان ويرغبان في الوصول إلى حل، ويكون أكثر فائدة في حل الصراعات طويلة الأمد[1].

المطلب الرابع: أساليب إثارة الصراع وتشجيعه

إن وجود الصراع بالقدر المطلوب يعد أمرا ضروريا لما له من نتائج ايجابية تنعكس على الفرد والمنظمة، ففي حال انخفاض الصراع إلى حدود دنيا لا تتماشى وتوجهات الإدارة ورغبتها في خلق الجو المناسب للإبداع والتطوير والتنافس، فإنها عادة ما تتدخل لرفع شدة الصراع وتنشيطه قصد توفير الظروف التي تراها مناسبة لأداء للعمل.

I/ مظاهر انخفاض الصراع في المنظمة:

ومن مظاهر انخفاض الصراع في المنظمة ما يلي:[2]

1- يظهر المؤوسين موافقة دائمة على كل ما يطلب منهم دون مناقشة؛

2- الخوف الدائم للعاملين من إظهار جهلهم وعجزهم عن فهمهم للأمور المتعلقة بوظائفهم؛

3- الخوف من إتباع الإدارة إجراءات عقابية مشددة في حال وجود الصراع وظهور خلافات بين العمال؛

4- سيادة مناخ الحلول الوسطي في المنظمة؛

5- اعتماد الإدارة أسلوب القوة لإخماد الصراعات لأنها تراها مضرة بسمعة المنظمة؛

6- انتشار مظاهر اللامبالاة، الكسل وتراخي العمال وإهمال التفكير المبدع؛

7- انعدام التجديد ومقاومة التغيير والتمسك بالقديم.

II/ طرق التدخل لتحفيز الصراع:

وفي ظل الظروف السابقة الذكر على الإدارة التدخل لتحفيز الصراع وفق عدة طرق أهمها:

1- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية: وجعلها تتنافس فيما بينها من خلال مكافئة الإنجاز وخلق وحدات جديدة.

---

[1] المرجع نفسه، ص.82.

[2] معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص ص.67،68.

2- تعين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة: فقد ينشأ الصراع البناء نتيجة الاختلاف في القيم والخبرات، ما يجعل كل الموظفين الجدد والقدامى يتنافسون من اجل إثبات أن نمط أدائهم للعمل هو الأفضل وتنعكس نتائجه على الأداء.

3- تمرير الإشاعات والرسائل المغرضة: كأن تقوم الإدارة بنشر معلومة عبر قنوات الاتصال غير الرسمية مفادها إمكانية التخلي عن العمال الأقل إنتاجية خلال الشهر الثلاث القادمة، هذا ما يجعل الصراع يحتدم ويؤدي إلى تطوير أداء الأفراد لأنهم يسعون لإثبات الأهمية والفعالية[1] .

4- تشجيع المرؤوسين على تقيم الإجراءات المعتمدة في المنظمة: من خلال عقد اجتماعات دورية يتم فيها فتح المجال للنقدو تبادل الآراء والاختلاف والتصارع للخروج بنتائج جديدة ومبتكرة.

5- اعتماد نمط المشاركة في اتخاذ القرارات: على الإدارة قبل اعتماد القرارات الرجوع إلى الموظفين وفتح نقاش عام حولها وتقييمها لمعرفة مختلف وجهات النظر، والأشخاص الرافضين لها وسبب الرفض وإمكانية التطبيق والعوائق المحتملة ومن تم تصحيح الانحرافات التي من المحتمل أن تكون الإدارة قد وقعت فيها إثناء إعدادها[2] .

إن فعالية عملية إدارة الصراع التنظيمي تبقى مرهونة بمدى توفر الكفاءات الإدارية القادرة على إدراك مواقف الصراع المختلفة، ومن تم انتهاج الإستراتيجية المناسبة التي من شأنها تخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب في حال زيادة شدته، أو إتباع الأساليب التي تسمح باستثارة وتحفيز الصراع من اجل الوصول به إلى أعلى مستوى مرغوب فيه.

مما تقدم فلا وجود للإستراتيجية المثلى لإدارة الصراعات التنظيمية لأن العوامل المتحكمة في استخدام إستراتيجية معينة أو العزوف عن استخدامها متشابكة وصعبة التحديد، كما أن العديد من هذه العوامل لا يتم التعرف عليها إلا أثناء التطبيق الفعلي للإستراتجية، ما يجعل المعرفة النظرية منقوصة ومتدنية القيمة، وبالنظر لأهمية عملية إدارة الصراع التنظيمي يتوجب على أي منظمة أن تقوم بتدريب مدرائها على إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع المختلفة، وطرق التنبؤ بمواقف الصراع المحتملة والاستعداد لمواجهتها بكفاءة لأن الصراع التنظيمي في بعض الأحيان قد يكون المحدد الرئيسي لمصير المنظمة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص.366.

[2] ليلى عبد الحليم قطيشات، لمرجع السابق، ص.79.

خلاصــة الفصــل:

لقد اختلفت المدارس الإدارية في نظرتها وتعاملها مع الصراعات التنظيمية، فوجهة النظر التقليدية تعتبره أمرا سلبيا وتعده مرادفا للعنف والتخريب يجب على المنظمة تجنبه، أما المدرسة السلوكية فقد اعتبرته ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فتدعو إلى تشجيع المديرين ليس فقط على الإبقاء على حد معين منه، بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات لزيادة الكفاءة والفاعلية.

إن اختلاف زاوية الرؤية وتباين وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي اوجد أنواع وتقسيمات عديدة للصراع فقد تم تقسيمه وفقا لاتجاهاته، لمصادره، لآثاره، على أساس درجة التنظيم، من حيث الوظيفة وعلى حسب مستوياته، ويعتبر هذا التقسيم الأخير الأهم فقد يحدث الصراع بين الأفراد وبين الجماعات نتيجة تعارض المصالح والأهداف، كما قد يوجد داخل الفرد نفسه وذلك نتيجة المؤثرات النفسية والاجتماعية المتعددة سواء داخلية كانت أم خارجية من جهة وتعدد أدواره من جهة أخرى، كما قد يمتد الصراع بالمنظمة إلى بيئتها الخارجية، حيث تتصادم مصالحها مع مصالح المتعاملين معها أو المنافسين لأسباب عدة، كالبحث عن الموارد النادرة والسعي للحصول على حصص سوقية أوسع، كما تتكون عملية الصراع من خمس مراحل أساسية هي: مرحلة الصراع الكامن، مرحلة الصراع المدرك، مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع العلني وأخيرا مرحلة ما بعد الصراع العلني.

أما أسباب الصراع التنظيمي فتكون إما تنظيمية أو شخصية وأهمها: محدودية الموارد عدم وضو ح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، الاعتمادية المتبادلة، اختلاف القيم، تعارض الأهداف، الفروق الفردية واختلاف الإدراك.

ينجم عن الصراع التنظيمي آثار تختلف حسب طبيعته واستراتيجيات وأساليب إدارته، فقد تكون سلبية تخفض من الروح المعنوية للعاملين ما يجعل إنتاجية المنظمة في أدنى مستوياتها، أو ايجابية وذات فائدة بحيث تساعد على الابتكار والإبداع، ما يجعل الإدارة مجبرة على إدارة الصراعات من خلال إحدى الإستراتجيات التالية: التجنب، التهدئة، استخدام القوة والمواجهة وكذا الاعتماد على احد نماذج إدارة الصراع، الكفيلة بتخفيض الصراعات إلى المستويات المطلوبة في حال زيادة شدتها، أو إتباع الأساليب التي تسمح باستثارة وتحفيز الصراع من اجل الوصول به إلى أعلى مستوى مرغوب وتوجيهه نحو تحقيق نتائج ايجابية إذا اقتضت الضرورة وكانت المنظمة في حاجة لحركية ونشاط يساعد على الإبد ع والتجديد.

بعد تحليل المغير المستقل للدراسة والمتمثل في الصراعات التنظيمية سيتم في الفصل الموالى تحليل المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي، كما سيتم مراجعة أهم ما تضمنته الدراسات التي عالجت علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي من قريب أو من بعيد.

الفصل الثاني :
أساسيات الأداء الوظيفي وعلاقة الصراعات التنظيمية به

تمهيـــد

حظي موضوع الأداء باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالات وتخصصات عديدة سواء في العلوم الإنسانية أو في غيرها من العلوم، ففي العلوم الاقتصادية يمكن أن نتحدث عن الأداء الاقتصادي لدولة ما، كما يمكن أن نتحدث عن أداء قطاع اقتصادي أو منظمة اقتصادية أو أداء أحد أفرادها، أما الاختلاف بين الأداء عند هذه المستويات فيرجع إلى الاختلاف في الخصوصيات بين المستويات ومن ثم المعايير المطبقة عند كل مستوى.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي الذي يعبر عن أداء الفرد داخل التنظيم، لأن الأداء الوظيفي يختلف عن أداء الوحدة التنظيمية أو المنظمة فإن كل من مفهومه وعناصره ومحدداته تختلف، كما يعتبر تحسين الأداء وتطويره أهم مقاصد أي إدارة، لذا عليها إدارة الأداء الوظيفي من خلال نظام إدارة الأداء بإتباع جميع خطواته وعملياته والالتزام بتطبيقها وفق المعايير العلمية.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم خطوات نظام إدارة الأداء لأنها تحقق للمنظمة جملة من الفوائد التي تسمح لها بإدارة المورد البشري بأساليب مدروسة تبنى على أساس المعلومات المحصلة من عملية التقييم، حيث تتم هذه العملية وفق خطوات متعاقبة، لكن تعترضها مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تسعى كل منظمة إلى معرفتها ومواجهتها في الوقت المناسب وبالأساليب المناسبة لتفادي أخطاء التقييم، التي تقلل من مصداقية النتائج ومن ثم التقليل من الثقة في نظام إدارة الأداء المعتمد.

تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي باستخدام مجموعتين من الطرق، الأولى تعتبر تقليدية وبسيطة ويطلق عليها اسم طرق المقارنة، أما المجموعة الثانية وهي أكثر تعقيدا وحداثة، يطلق عليها اسم الطرق المطلقة، حيث يخضع اختيار أي منظمة لطريقة التقييم دون غيرها لجمة من الشروط والاعتبارات، التي من شانها زيادة فعالية هذا الاختيار.

ولضمان الاستفادة القصوى من أداء الأفراد على إدارة المنظمة معرفة الظواهر التنظيمية الداعمة والمعرقلة له، بغرض إتباع الاستراتجيات والسياسات الكفيلة بتشجيع جوانب الظواهر ذات التأثير الايجابي وتخفيف مفعول الجوانب ذات التأثير السلبي، ويعتبر الصراع التنظيمي أحد هذه الظواهر الواجب معرفتها، وذلك للتعرف على علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال علاقته بكل من عناصر الأداء ومحدداته، بهدف ضبط مؤشر الصراعات التنظيمية عند المستوى الذي يحقق لعمال المنظمة الأداء الوظيفي الأفضل.

وقصد الإلمام بجوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى أربع مباحث، تم تناول في المبحث الأول الأداء الوظيفي وإدارته، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد احتوى طرق قياس الأداء الوظيفي، أما المبحث الرابع فقد خصص لمراجعة أهم ما قيل عن العلاقة بين الصراعات التنظيميةو الأداء.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي وإدارته

إن الأداء داخل أي منظمة يحتل مكانة خاصة وهو أحد الموضوعات الأساسية في علم الإدارة والسلوك، لقد حاول الباحثون والكتاب في مجال الإدارة وضع تعريف دقيق وموحد للأداء إلا أنهم فشلوا في هذا المسعى، لتباين تخصصاتهم ومجالات اهتمامهم والمرحلة الزمنية التي سايروها.

فاختلاف المستويات يجعل أداء الأفراد يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، الذي بدوره يختلف عن أداء المنظمة، بحيث يعبر هذا الأخير عن محصلة أداء الأفراد والوحدات التنظيمية، كما أن قياس الأداء الفردي والمعايير المستخدمة فيه تختلف عن ما هو عليه قياس الأداء الكلي للمنظمة [1] .

فعلى مستوى المنظمة يمكن إدراج التعريف الذي قدمه ***ريتشارد سوانسون Richard A. Swanson*** حيث عرف أداء المنظمة بأنه " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلعو خدمات"[2]، أما على مسو ى الوحدة الإنتاجية فيعرفه ***روبرث موريرو Robert Morireau*** على انه" الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة له "[3]، ويرتبط الأداء الكلي للمنظمة بأداء كل فرد فيها وبالتالي فالاهتمام بالكل لابد أن يكون من خلال الاهتمام بالجزء، فتطوير أداء الموظفين ينتج عنه تطوير أداء المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن الإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي يتطلب الوقوف على التعاريف المختلفة للأداء الوظيفي، كما يتطلب التعرف على العناصر المكونة له، بالإضافة إلى مختلف المحددات التي تتحكم في مستواه.

I/ تعريف الأداء الوظيفي:

وضع الباحثون تعاريف عديدة للأداء الوظيفي، فمنهم من عرفه من خلال النتائج ومنهم من نظر إليه من خلال السلوك، كما هناك من عرفه من خلال التفاعل الحاصل بين محددات الأداء والتعاريف التالية تبين ذلك.

فالأداء الوظيفي يقصد به الأداء الفردي "و نعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطةو المهام المختلفة التي

---

[1] حامي حسان: **إدارة العملية التدريبية بالتوافق مع مستوى الأداء الوظيفي– دراسة ميدانية بمؤسستي عين كبيرة لإنتاج الاسمنت*SCAEK* ووحدة ملبنة الحليب بمزلوق *LAITERIE TELL*–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية،جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2007، ص.81. بحث لم ينشر.

[2]عبد الباري إبراهيم درة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات – الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة –** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص.25،26.

[3] منصو ري سعدان: **تقييم وترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة بوحدة النجارة البلاستكية في الفترة 1989– 1991 – سطيف،** رسالة لنيل شهادة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس،سطيف، الجزائر، 1995، بحث لم ينشر. ص7.

يتكون منها عمله"[1]، ***فريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis*** يراه " محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم"[2] وبالتالي فهو ينظر إلى الأداء الوظيفي من زاوية النتائج ويغفل جانب السلوك.

في هذا السياق عرف ***هاينز Haynes*** الأداء بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"[3] ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يعتبر الأداء الوظيفي نتاج انجاز الأنشطة والمهام المقررة، حيث لا يولى أهمية لجانب السلوكيات التي تصدر عن الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم.

تقريبا في نفس الاتجاه ذهب ***ستيرميستر Sutermester*** فقد أكد أن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، حيث يمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من اجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، لكن بدون توافر الدافع للعمل ستنعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، كما أن العكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة[4] .

أما ***اندرود Andrewd*** فيتناول الأداء الوظيفي من نفس وجهة النظر تقريبا حيث يرى الأداء على انه " تفاعل سلوك الموظف، حيث أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته"[5]، هذه التعاريف الثلاث تنظر للأداء على انه تفاعل بين محدداته بالرغم من اختلافها الملحوظ في تحديد هذه المحددات.

ومن التعاريف التي تعبر بدقة عن الأداء ما قدمه ***نيكولاس Nickols*** حيث اعتبر "الأداء نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك"[6] إذن الأداء هو ذلك السلوك الذي يحدث تغييرا واضح و محسوس في بيئة العمل.

كما يذهب ***ثوماس جيلبرث Thomas Gilbert*** إلى ابعد من ذلك عندما يشير إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما تبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو

---

[1] أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** – دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص.50.

[2] محمد بن إبراهيم محمد الربيق: **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية– دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشات والقوات الخاصة لأمن الطرقات–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004،ص.39.

[3] عبد الله عبد الرحمن النميان: **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية– دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003، ص.37.

[4] حاتم علي حسن رضا: **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي– دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.52.

[5] عبد الله عبد الرحمن النميان، المرجع السابق، ص.36.

[6] عبد الباري إبراهيم درة، المرجع السابق، ص ص. 25،26.

النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"[1]، ويميل الباحث إلى تبني هذا التعريف لأنه يراه يعبر عن حقيقة الأداء ويميز بين السلوك ونتائجه ويعتبر الأداء الوظيفي تعبيرا عن التفاعل بينهما، ولفهم الأداء الوظيفي والعوامل المتحكمة فيه يجب التعرف على عناصره، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي.

II/ عناصر الأداء الوظيفي وأهداف دراستها:

لا يمكن الإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي دون الوقوف على عناصره والتعرف على ما تحققه دراسة هذه العناصر لإدارة أي منظمة.

1- عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن عرضها فيما يلي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل الموفة بالمهارات المهنية، الفنيةو الخلفية العامة عن الوظيفة وكذلك الجوانب المرتبطة بهذه الوظيفة.

ب- نوعية العمل: تشمل مجالات عدة تتميز بالأهمية كالدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وتجنب الأخطاء.

ج- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

د- المثابرة: ويدخل ضمن هذا العنصر التفاني والجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، الالتزام بالمواعيد المحددة ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه[2].

2- أهداف دراسة مكونات الأداء: إن التعرف على مكونات الأداء يسمح بجمع المعلومات اللازمة لقياس فاعلية الأداء وتتلخص أهداف دراسة مكونات الأداء فيما يلي[3]:

أ- تحديد أنشطة العمل وجوانبها الثابتةو المتغيرة؛

ب- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب؛

ج- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

---

(1) المرجع نفسه، ص.26.

(2) عبد الله بن حسين عساف العساف: **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض**- رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003، ص.58.

(3) أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** – دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص.332-335.

III/ محددات الأداء:

إن الرغبة في التعرف على مستوى الأداء تتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتتحكم فيه، و تختلف أراء الباحثين في تحديد محددات الأداء بدقة، فذهب البعض إلى اعتبار الأداء الوظيفي نتاج تفاعل دافعية الفرد وقدراته، كما هناك من اعتبره محصلة تفاعل المقدرة على العمل والرغبة فيه، فهو إذن محصلة تفاعل عوامل داخلية.

وهناك من يرى أن السلوك الإنساني هو محدد الأداء الوظيفي، حيث يعتبره محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يعيشه، بالتالي فالأداء هو نتيجة تفاعل بين عوامل من داخل الفرد وأخرى من المحيط الخارجي[1]، في نفس الاتجاه هناك من يعتبر أداء الفرد يتوقف على تفاعل ثلاث محددات تتمثل في الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على أداء العمل.

قدم ***بروتر ولولر Porter & lawler*** [2] نموذجا يقوم على جملة من الافتراضات تتعلق بمحددات الأداء، فقد لخصها الباحثان في العوامل الثلاثة الآتية: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، بالإضافة لإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

1- الجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، فكلما زادت جهود الفرد كما عبر ذلك عن قوة الدافعية لديه، فالجهد المبذول هو انعكاس لدافعية الفرد.

2- قدرات الفرد وخصائصه الشخصية وتعكس درجة فاعلية الجهد المبذول وتشمل التدريب، التعليم والخبرات.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويعبر عن درجة إلمام الفرد بالواجبات التي عليه القيام بها، بحيث يشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها هذا العمل.

كما وضع ***هاينز Haynes*** تصنيفا للعوامل المرتبطة بالأداء الوظيفي والمؤثرة عليه، فمنها ما هو خاضع لسيطرة الموظف ومنها ما هو خارج سيطرته ويتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد والموقف الذي يعيشه.

1- **الموظف**: يعتبر أحد أهم العوامل المرتبطة بالأداء والمؤثرة عليه، من خلال ما يملكه من قدرات، مهارات، اهتمامات ودوافع للانجاز.

2- **الوظيفة**: وتشمل الأنشطة والمهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها أداء العمل، كما تسمح للموظف بتطوير أدائه من خلال التغذية العكسية.

---

[1] ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي: **علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية – دراسة مقارنة بين مستشفي الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي**– رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003، ص.60.

[2] أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص ص. 38،39.

3- **الموقف**: يشمل كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية ويتمثل أساسا في مناخ العمل، نظام الإشراف، وفرة الموارد البشرية والمادية، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي[1].

المطلب الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

إن المنظمات الحديثة تتجه اليوم نحو إدارة الأداء الوظيفي من اجل تحسينه تطويره، من خلال وضع نظام لإدرا ة الأداء التنظيمي، لذا ينبغي الإلمام بمفهوم إدارة الأداء وتحديد أهداف إدارة الأداء بدقة ووضوح، كما يجب التعرف بالتفصيل على مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته والعمل على التحكم فيه بما تقتضيه مصلحة المنظمة.

I/ مفهوم إدارة الأداء الوظيفي:

إن الأهمية الكبيرة التي اكتسبها موضوع الأداء تجعل وضع نظام لإدارته أمرا ضروريا إن أرادت المنظمة التميز من خلال العنصر البشري، الذي أصبح يشكل محددا أساسيا لبقائها واستمرارها، لذا فالمنظمة مطالبة بإدارة الأداء الوظيفي بما يحقق أهدافها ويدعم توجهاتها المستقبلية.

1- تعريف إدارة الأداء الوظيفي: تعرف إدارة الأداء على أنها " الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبدلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"[2].

كما تعرف إدارة الأداء على أنها "الوسائل التي تضمن للمدراء الموائمة بين نشاطات الأفرادو نتائج أعمالهم من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى، لاكتساب ميزة تنافسية من خلال وضع نظام يتكون من ثلاث أجزاء أساسية هي: تعريف الأداء، قياس الأداء و التغذية المرتجعة"[3].

كما تم تعريف إدارة الأداء الوظيفي على أنها " مجموعة الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعته وتحديد وتطوير القدرات اللازمة للأداء وتوزيع المكافآت داخل المنظمة، كما انه يشمل تحديد الأهداف، اختيار وتحسين العاملين وتقييم الأداء، التدريب، التنمية، التخطيط وإدارة المسار الوظيفي"[4].

من خلال ما تقدم يتضح أن إدارة الأداء عبارة عن مجموعة عمليات متكاملة ومتشابكة تستهدف ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، بما يحقق غايات المنظمة ككل، حيث تبين أن إدارة الأداء تملك بعدا استراتيجيا، لأنها تتطلب وضع الأهداف في الأجل الطويل وتنفيذها وتقييم وتقدير الأداء المرتبط بهذه الأهداف.

---

(1) ماجد اللميع حمود السهلي: **الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي** – رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2007، ص.46.

(2) عادل محمد زايد: **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، نسخة اليكترونية، ص.328.متوفرة على الموقع: www.kotobarabia.com،

(3) Noe, R, Hollenbeck, J,& Gerhart, B, ***Human Resources Management; Gaining a competitive. advantage***, IRWIN, wright, P.M. 1994, p.234

(4) حامي حسان، المرجع السابق، ص.82.

وحتى تتمكن إدارة المنظمة من إدارة الأداء الوظيفي بالشكل المطلوب لابد أن تتوفر العناصر التالية:(1)

أ- التصميم السليم للعمل بحيث يظهر الأداء المطلوب وطريقة تنفيذه والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛

ب- توفير مستلزمات الأداء المادية، التقنية وكل ما يتطلبه تنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع؛

ج- تهيئة مكان تنفيذ العمل، توفير الظروف والشروط اللازمة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ؛

د- حسن استقطاب، انتقاء الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل والتكفل بتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة؛

هـ- توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء، أهدافه، المعدلات المطلوبة، مستويات الجودة ومعايير التقييم؛

و- تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة قصد تدليل الصعوبات التي تواجههم وتصحيح مسارهم من خلال المتابعة المستمرة أثناء العمل؛

ز- جمع نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، ثم استخدام نتائج التقييم في تحديد الأجور والمكافآت.

2- أهداف إدارة الأداء الوظيفي: تتعدد أهداف إدارة الأداء وتتنوع ويمكن إبراز أهمها في ما يلي:(2)

أ- الربط بين أداء العاملين وبين الأهداف الإستراتجية للمنظمة، فالإدارة العليا عند صياغتها للإستراتجية تحدد النتائج والسلوكيات المطلوبة وتبين موصفات وخصائص العمال القادرين على التنفيذ الجيد لإستراتجية المنظمة؛

ب- استخدام المعلومات الناتجة عن إدارة الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية، فإدارة الأداء توفر المعلومات التي تساعد خاصة في تحديد أجور ومكافآت العاملين، الاحتياجات التدريبية، الاختيار والتعين؛

ج- تنمية مهارات، قدرات ومعارف العاملين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي؛

د- الوقوف على جوانب القصور في الأداء واكتشاف مصادر هذا القصور ومن ثم التدخل لتصحيحه.

II/ نظام إدارة الأداء الوظيفي:

إن حصر عملية إدارة الأداء في خطوة تقييم الأداء فقط وإهمال باقي الخطوات يلغي اعتبار إدارة الأداء كنظام ويفقدها خاصية التفاعل والتكامل، ما يؤثر سلبا على الأداء وتقييمه، لكن هذا التوجه فقد مكانته لصالح الاعتقاد القائل باعتبار إدارة الأداء نظام مفتوح، حيث يعبر هذا الأخير عن فكرة مفادها أن نظام إدارة الأداء يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية وتشمل كل الموارد التي تستخدم في الأداء، جملة من العمليات المتداخلة والمترابطة والتي يتلخص دورها في استخدام الموارد وتحويلها إلى مخرجات، التي تعتبر محصلة تفاعل العمليات مع المدخلات.

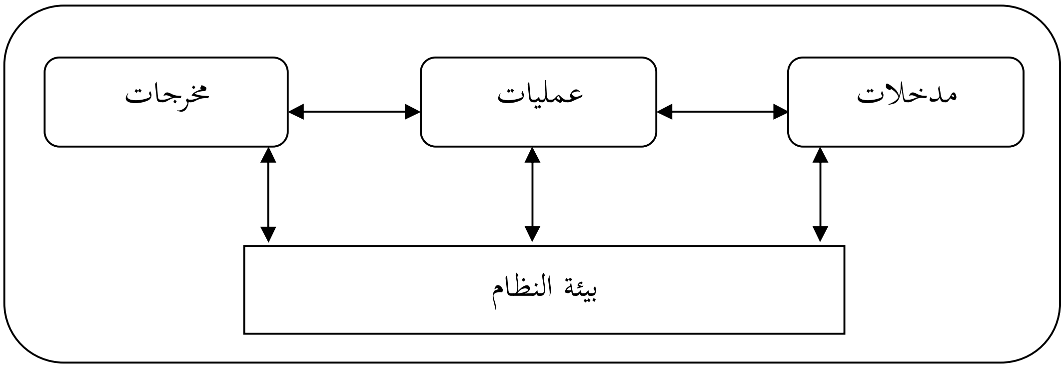
(1) علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية – منظور استراتيجي –** دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص.198.

(2) عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص ص.336-339.

إن المكونات الثلاث تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة الخارجية وهذا ما يعبر عن النظام المفتوح الذي يؤثر في البيئة ويتأثر بها، ما يجعله يتكيف معها مما يساعده على التعلم، التطور وإكساب القدرة على التنبؤ بالمستجدات، كما يعتبر نظام إدارة الأداء أحد الأنظمة الفرعية المكونة لنظام إدارة الموا د البشرية والذي بدوره يتفاعل مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، كنظام الإنتاج ونظام المعلومات لتشكيل نظام أكبر وهو المنظمة.

إذن فنظام إدارة الأداء ينبغي أن يشمل على العناصر الثلاث: مدخلات، عمليات ومخرجات كما ينبغي أن يتفاعل مع البيئة المحيطة.

الشكل رقم (1.2): مكونات نظام إدارة الأداء الوظيفي



المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية – منظور استراتيجي – دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008، ص.215.

1– مدخلات نظام إدارة الأداء الوظيفي:[1] تتألف من ثلاث عناصر رئيسية تشكل منظومة متناغمة هي: العمل المطلوب أدائه، الفرد الذي سيقوم بتنفيذ العمل والمنظمة صاحبة المصلحة من العمل.

أ– العمل: هو الوظيفة المراد أدائها بما تشتمل عليه من خصائص ومواصفات ومعايير في إطارها الزمني والمكاني؛

ب– الفرد: هو المكلف بأداء العمل، حيث يجب أن تتوفر فيه جملة من المواصفات التي تتماشى وطبيعة الوظيفة؛

ج– المنظمة: تضم مكان النشاط ومحيطه ويتم العمل في إطارها ولصالحها.

2– عمليات نظام إدارة الأداء الوظيفي:[2] إن المعلومات المتعلقة بالمدخلات سابقة الذكر تستثمر في وضع خطط للأداء وسبل توجيهه، تشخيصه، متابعته وتقييمه، بغرض توفير الأدوات اللازمة لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره.

3– مخرجات نظام إدارة الأداء الوظيفي: إن مخرجات نظام إدارة الأداء تتمثل في جملة من العناصر أهمها:

أ– مقاييس الأداء الفعلي من حيث الوقت، الكمية والجودة؛

(1) حامي حسان، المرجع السابق، ص. 85.

(2) علي السلمي: المرجع السابق، ص.209-211.

ب- عيوب الأداء والانحرافات الحاصلة فيه نتيجة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف؛

ج- مصادر انحرافات الأداء والطرق المناسبة للتدخل ومستويات التدخل؛

د- معلومات تحسين الأداء والمعدات والنظم الواجب توفرها لتطوير الأداء على المدى الطويل؛

هـ- حجم المكافئات المستحقة نتيجة الأداء[1]؛

و- المعلومات المهمة التي تستخدم في اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية[2].

المطلب الثالث:خطوات إدارة الأداء الوظيفي

إن تطبيق نظام إدارة الأداء يشكل تحديا حتى للمنظمات الكبيرة، التي لديها خبرات معتبرة لأنه ليس أمرا سهلا ومرحبا به من طرف الجميع، بالنظر إلى نتائجه والقيمة التي يحققها لمختلف أطراف المنظمة، ويصبح التقيد به أمرا ضروريا في ظل الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء والخروج من السطحية إلى العمق ومن اعتباره وظيفة ثانوية إلى جعله إحدى الأولويات نظرا لأهميته، يقتضي الالتزام بخطواته والجدية في تطبيقها وفق التسلسل الذي يضمن تحقيق هذا النظام لأهدافه بكفاءة، حيث تتمثل خطواته في: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء.

I/ عملية تخطيط الأداء الوظيفي:

يعرف تخطيط الأداء على انه العملية التي تتمثل بعمل المدير والموظف سويا، لتحديد ما يتوجب على ذلك الموظف القيام به خلال العام القادمو الاتفاق على الكيفية التي سيجرى بها تقييم أداءه، بالإضافة إلى تحديد العقبات والتخطيط للتغلب عليها، بهدف التوصل لفهم مشترك لطبيعة عمل ذلك الموظف[3] .

1- مهام تخطيط الأداء الوظيفي: تتمثل مهام تخطيط الأداء الوظيفي فيما يلي: [4]

أ- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها خلال فترة زمنية معينة؛

ب- تحديد المساعدات التي سيحصل عليها الموظف من قبل مديره ومن أطراف أخرى للقيام بدوره؛

ج- تحديد مجال العمل وطبيعة العلاقات بين الموظف والأطراف الأخرى؛

د- تعين وتوقع العقبات التي بإمكانها أن تعرقل تنفيذ المهام وتقلل من قيمة الأداء؛

هـ- تحديد النتائج المستهدفة من أداء الأعمال المحددة، على أن تكون النتائج قابلة للقياس؛

و- تحديد أولويات المهام، ترتيبها وتوقيتها في كل عمل وتنسيق الأعمال المتكاملة فيما بينها .

---

[1] حامي حسان، المرجع السابق، ص. 88.

[2] عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص. 339.

[3] روبرت باكل: **تقييم الأداء**، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر، عمان الأردن، 1999، ص.98.

[4] علي السلمي، المرجع السابق، ص.219.

2- مراحل عملية تخطيط الأداء الوظيفي: لتخطيط الأداء الوظيفي ثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

أ- الإعداد والتحضير: تتضمن هذه المرحلة مراجعة كل من الموظف والمدير أو كليهما معا للنقاط التالية:

أولا: الخطط والأهداف العامة الخاصة بالإستراتجية وخطط عمليات المنظمة؛

ثانيا: خطط وأهداف وحدة العمل؛

ثالثا: آخر تقييم لأداء الموظف و/أو خطة الأداء السابقة له؛

رابعا: الوصف الوظيفي الحالي للموظف (1).

يمكن مناقشة نقاط أخرى لكن النقاط المذكورة سابقا تبقى الأهم، حيث ومن خلال التعرض لها يتمكن المدير والموظف من ربط عملية إدارة الأداء بباقي العمليات والاتجاه العام للمنظمة.

ب- اجتماع تخطيط الأداء الوظيفي: يعد أهم خطوة في عملية تخطيط الأداء، حيث ينطوي على التفاعل المباشر بين الموظف والمدير ويهدف إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس والتأكيد على ما يجمعهما من خلال التطرق إلى الأهداف الكلية للتنظيم.

يتم خلال هذا الاجتماع مناقشة ما تم الإعداد له مسبقا من قبل الموظف والمدير، من خلال حوار بناء يفضي إلى اتفاق على وصف العمل المطلوب، مع مراعاة الدقة والتفصيل في تصميم هذا العمل، حيث يتم الاتفاق عادة على مكونات العمل الأساسية الآتية: (2)

أولا: تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول؛

ثانيا: مراحل الأداء وترتيبها الزمني؛

ثالثا: المسؤوليات المحددة للموظف؛

رابعا: مجال الحرية وهامش الخطأ المسموح به للموظف؛

خامسا: النتائج المستهدفة معبر عنها بدقة؛

سادسا: أسس تقييم وتقدير الأداء.

ج- الصياغة والاعتماد: يتم خلال هذا المرحلة الأخيرة وضع ما تم بحثه في إطار قانوني، حيث تتم صياغة ما تم التوصل إليه من مكونات الأداء ضمن وثيقتي "وصف العمل" و"خطة الأداء" والمصادقة عليهما من قبل المدير

---

(1) روبرت باكل: المرجع السابق، ص.99.

(2) علي السلمي، المرجع السابق، ص.221.

والموظف، يمكن أن تتم صياغة واعتماد النتائج في نفس الاجتماع أو في اجتماع لاحق يكون اقصر مدة، حيث تشتمل هذه الخطوة كذلك على الإجراءات التالية:[1]

أولا: ضبط المساعدات المطلوبة لتمكين الموظف من أداء عمله؛

ثانيا: تنسيق خطة أداء الموظف مع باقي خطط الأعمال الأخرى؛

ثالثا: تنسيق خطة أداء الموظف مع الخطة العامة للمنظمة.

II/ عملية توجيه الأداء الوظيفي:

يمثل توجيه الأداء عملية تواصل دائم بين المدير والموظف، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي لضمان توفير الظروف المساعدة على الأداء ومواجهة الظروف الطارئة، سواء كانت متغيرات داخلية أو خارجية، والتي من شانها أن تعيق أداء العمل وفق ما هو مخطط له، حيث يتم تبادل المعلومات حول تقدم العمل، العوائق والمشاكل المحتملة، الحلول والبدائل الممكنة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى التدخلات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لمساعدة الموظف ودعمه.

وهناك ثلاث عناصر أساسية يجب أن تتوفر في عملية توجيه الأداء: [2]

1- متابعة مستويات وظروف الأداء الوظيفي: حيث تكون متابعة الأداء آنية قدر الإمكان حتى يكون التدخل لتصحيح الانحرافات في حينها وتجنب تراكمها، فالمتابعة المستمرة تسمح بمعرفة الظروف المحيطة والكشف المبكر عن المشكلات، كما تتطلب المتابعة نظام معلومات كفء ودقيق يقوم بالكشف والإنذار المبكر.

2- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يكون من مهام الإدارة وعلى رأسها المدير المباشر للموظف تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، حيث تضمن عملية توجيه الأداء نقل التوجيهات والإرشادات حتى تصل إلى الموظفين الذين هم في حاجة إليها لتنفيذ مهامهم على أكمل وجه، كما تتم عملية نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين عبر العديد من قنوات الاتصال، سواء مباشرة كانت أو غير مباشرة رسمية أو غير رسمية.

3- تمكين العاملين من الأداء الوظيفي المتميز: إن التمكين يهدف إلى منح المزيد من الصلاحيات التقنية والإدارية للعاملين حتى يتمكنوا من الوصول بالأداء الوظيفي إلى أعلى مستوى ممكن، إذ يعتبر التمكين قمة عملية التوجيه ويتم بالتدريب والتعلم، توفير متطلبات الأداء الجيد، منح صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتغير مسار التنفيذ بتغير الظروف شريطة عدم المساس بغايات ونتائج الأداء.

[1] المرجع نفسه ، ص.222.

[2] المرجع نفسه، ص ص. 225،226.

III/ عملية تشخيص الأداء الوظيفي:

تشخيص الأداء هو العملية التي يلجأ إليها المدير للتعرف، على المصادر التي أدت لنجاح الموظف أو فشله بحيث يمكنه تعزيزها أو إزالتها وتجرى في أي وقت من السنة(1)، فالأداء الفعلي غالبا ما لا يتطابق مع ما هو مخطط، فقد تحدث انحرافات في الكمية، التوقيت، الجودة، التقنيةو التكلفة، ما يسبب خسارة كبيرة للمنظمة ويعبر بصدق عن عجزها في السيطرة على مواردها النادرة ما ينعكس سلبا على منتجاتها، التي تعد المحدد الأساسي لمدى تميزها عن الغير ومفتاح دخولها للأسواق المختلفة.

تمر عملية تشخيص الأداء الوظيفي بثلاث مراحل أساسية:(2)

1- رصد فجوة الأداء الوظيفي: هو القيام باكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط من حيث الكمية، الحجم، السرعة، الجودة والتكلفة، حيث يفضل دائما أن يكون الكشف عن الانحرافات مبكر أي قبل أن تتفاقم الخطورة وتصبح الأمور خارج السيطرة، إذ بعد رصد الفجوة يتم التعرف على أبعادها من حيث حجمها والآثار الناجمة عنها ومقدار الخسارة التي تتسبب فيها.

2- تحديد مصادر فجوة الأداء الوظيفي: حيث يتم تحديد أسباب الفجوة بدقة وحجم تأثير كل سبب سو اء كان مصدره داخلي كتصميم العمل، قدرات العاملين ودوافعهم، القيادات الإدارية والتقنية، البناء التنظيمي، الإمكانات المادية أو التقنية، مناخ وثقافة المنظمة أو خارجية كمتغيرات السوق، تحركات المنافسين، تغير طلبات وتوقعات العملاء، التطورات التقنية والعلمية، العولمة والمتغيرات العالمية، تطور الأوضاع والنظم الاقتصادية.

تعبر فجوة الأداء عن خلل ينتج عن نقص التكامل بين عناصر نظام إدارة الأداء، كما يحدث نتيجة اختلال التوازن في المدخلات أو العمليات أو المخرجات.

3- تحليل فجوة الأداء الوظيفي: تقوم على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، فيكون التحليل إما فرديا بواسطة المدير وفق منطق استفساري بسيط بطرح جملة متسلسلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام" لماذا " وتدعي أسلوب ***The 5Why-s*** وتسمح بالتعرف على السبب الحقيقي للفجوة، أو جماعيا في اجتماع يضم مجموعة المهتمين بالمشكلة باستخدام طريقة العصف الذهني، ويقوم القياس المرجعي على تشخيص فجوة الأداء بالمقارنة مع مستويات الأداء في أوقات سابقة، أو بالمقارنة بين إدارات مختلفة أو بالمقارنة مع ما تحققه منظمات أخرى.

(1) روبرت باكل، المرجع السابق، ص. 202.

(2) علي السلمي، المرجع السابق، ص ص.232-234.

IV/ عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الحلقة الأكثر أهمية في نظام إدارة الأداء الوظيفي، حيث تركز النظر على ثلاث عناصر رئيسية مكونة للأداء وهي: العامل المكلف بأداء العمل، العمل الذي من المفترض أن يؤديه العامل والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل، لهذا نجد أن نتائج تقييم الأداء هي محصلة تفاعل العناصر الثلاث.

ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالوظيفة الرقابية، إذ تعتبر جزء مهم في الرقابة الكلية للمؤسسة، فالهدف الأساسي من عملية التقييم هو تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء داخل المنظمة بمختلف مستوياته.

فتقييم أداء العنصر البشري تتم في الحاضر وتبحث في معلومات الماضي وتنفذ نتائجها في المستقبل، من اجل تحسين وتطوير الأداء، فقد لا تمس هذه النتائج العاملين فقط بل تتعداهم لتعطي نظرة عن مدى صلاحية إجراءات وقوانين العمل، ظروف العمل، الصلاحيات الواجب توفرها لشاغل الوظيفة، مدى تماشي المهام الموكلة للفرد مع الحجم الساعي المخصص للعمل، حالة الموارد والتقنيات، تأثير نمط الإشراف وكل ماله صلة بمكونات الأداء.

سيتم التطرق بالتفصيل في المبحث الموالي لعملية تقييم الأداء الوظيفي نظرا لأهميتها مقارنة مع باقي مراحل نظام إدارة الأداء الوظيفي.

V/ عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

إن السبب الرئيس الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى تبني وضبط نظام إدارة الأداء الوظيفي هو تحسين الإنتاجية والفعالية[1]، فإدارة الأداء لا تهدف فقط إلى وضع خطط الأداء وتنفيذها، فبالإضافة إلى اهتمامها بالمستوى الحالي للأداء ومحاولتها المحافظة عليه إذا كان متميز فهي لا تقف عند هذا الحد بل تسعي إلى تطوير الأداء عما هو عليه من خلال تحسين في عناصر النظام مستقبلا، لتحقيق مزايا تنافسية تسمح للمنظمة بالبقاء والاستمرار.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، من خلال علاج القصور على مستوى مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو التدخل فيها مجتمعة في المدى القصير والمتوسط، أما التطوير فيتجه إلى ابتكار وإيجاد مستويات أعلى من الأداء تكون جديدة كلية في المدى الطويل، من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتحسين يهتم بعيوب الأداء الحالي، أما التطوير فيستهدف مستويات ونوعيات أفضل من الأداء بغض النظر عن نوعية الأداء الحالي، بالإضافة إلى كل ما سبق يعتمد التحسين عادة على الإمكانيات الذاتية للمنظمة، فيكون خلال فترة زمنية قصير وبتكاليف متدنية مقارنة بالتطوير، الذي يتطلب فرق مختصة في البحث والتطوير تتميز بدرجات عالية من الكفاءة والقدرة على الابتكار والمعرفة المتخصصة، عادة ما تكون من خارج المنظمة، ما يجعل عملية التطوير مكلفة وتتطلب الوقت والجهد[2].

---

[1] روبرت باكل، المرجع السابق، ص.201.

[2] علي السلمي، المرجع السابق، ص.241.

لتحسين وتطوير الأداء مجالات عدة تمس كل جوانب المنظمة سواء كانت: إدارية، تقنية، سلوكية، تنظيمية تسويقية وإنتاجية، كما يتم الاعتماد على الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء كإسناد عمليات للغير، الدخول في تحالفات إستراتجية، تقليل الحجم، اعتماد نظم أعمال الكترونية[1].

لقد ظهرت العديد من المداخل التي تنتمي إلى حركة تكنولوجيا الأداء البشري تستهدف تطوير الأداء، من خلال التدريب الموجه بالأداء وذلك بتحليل مشكلات الأداء وتشخيصها ووضع الحلول المناسبة لها وتنفيذ هذه الحلول[2].

[1] المرجع نفسه، ص ص.242،243.

[2] حامي حسان، المرجع السابق، ص.81.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء أهم واخطر عملية في نظام إدارة الأداء، لأن المعلومات التي توفرها تستخدم في العديد من العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تسهم بشكل واضح في ترقية الأداء داخل المنظمة، كما أنها تنطوي على جملة من المخاطر الناجمة عن سوء تقييم الأداء والنتائج السلبية المترتبة عن استخدام المعلومات المغلوطة التي يوفرها التقييم السيئ.

فعملية تقييم الأداء ينبغي أن تتم وفق معايير مضبوطة وعادلة حتى تعطي نتائج ذات مصداقية عالية، ولا يتحقق هذا الشرط إلا بحسن اختيار السلطة التي توكل إليها مهمة التقييم وإعطائها الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لإجراء عملية التقييم بطريقة شفافة تجعل العمال يثقون في دقتها وعدالتها.

المطلب الأول: مفهوم و أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي ونظرا لأهميتها الكبيرة، فهي تستوجب الوقوف عند مفهومها من خلال من التعاريف واستنباط مجموعة من خصائصها، بالإضافة إلى التعرف على أهم الأهداف التي تحققها هذه العملية.

I/ مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي:

للتمكن من تحديد مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي بدقة يجب الوقوف عند التعاريف المختلفة و تحديد أهم خصائص هذه العملية.

1- تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي: يمكن تعريف تقييم الأداء بأنها " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل" [(1)]، أهم ما يغفله هذا التعريف هو مرحلة القياس التي تعد ضرورية قبل إصدار أي حكم.

يرى ***فليدمان وارنولد Fildman & Arnold*** بأن تقييم الأداء "عملية قياس و تقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة" [(2)]، كما يعرف تقييم الأداء على انه" قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه"[(3)].

يعرف كذلك على انه تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقدير هذا الأداء تقديرا موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل بحيث يكون التقدير في النهاية مماثلا للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية[(4)] .

[(1)] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحى نظمي –** دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص.259.

[(2)] ناصر محمد العديلي: **إدارة السلوك التنظيمي**، ملرمر للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض،العربية السعودية، 2003، ص.408.

[(3)] أحمد أبو السعود محمد: **الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء العاملين**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.15.

[(4)] المرجع نفسه، ص.17.

2- خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي: من جملة ما تقدم من تعاريف يمكن تحديد الخصائص التالية:

أ- عملية تقييم الأداء تبحث في مدى توافر صفات ومهارات معينة في الموظف؛

ب- تقييم الأداء يتم من خلال دراسة، تحليل وإصدار حكم عن أداء وسلوك العامل في العمل؛

ج- تقييم الأداء يتم من خلال استخدام مقياس دقيق، عادل وموضوعي؛

د- عملية تقييم الأداء تتم خلال فترة زمنية؛

هـ- عملية تقييم الأداء ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المستخدمة وكفاءة استخدامها من طرف الفرد، كما تتم دراسة تطور العلاقة بمرور الزمن؛

و- تركز عملية تقييم الأداء على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، سرعة الانجاز، الجودة والتكلفة؛

ز- عملية تقييم الأداء تتم في الحاضر بناء على سلوكيات حدثت في الماضي ويتم الاستفادة منها في المستقبل من خلال تحسين وتطوير الأداء.

أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج طبقا لنتائج مرحلة التقييم(1).

II/ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تسعى إدارة المنظمة عادة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقق جملة من المكاسب والأهداف أهمها:

1- تخطيط الموارد البشرية: إن التقييم الناجح يساعد بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، خاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة تقييم دورية أو سنوية تمكنها من الوقوف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى العاملة في السوق، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء مقدمة مهمة لعمليات استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية الكفؤة، إذن على هذا الأساس فإن أي عملية سليمة لتقييم الأداء هي جوهر لعمليات تخطيطية وسياسات تشغيلية وتطويرية وتدريبية تستهدف التميز من خلال العنصر البشري(2).

2- بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت يرفع معنويات العاملين: إن أحد أهم أسس العدالة التنظيمية التقييم العادل فهو منطلق كل السياسات التحفيزية، التي تستهدف رضا العمال ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

نظرا لاختلاف طبيعة الوظائف وخصائص كل وظيفة والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات والخصائص للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم، تجعل العملية التحفيزية أكثر عدالة، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في المدى القصير وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافا في حق أصحابها، بحيث تكون نظرتهم إلى التقييم سلبية

(1) المرجع نفسه، ص ص.20،21.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2007، ص. 152.

باعتبارهم الأسس المعتمدة غير عادلة، ما ينعكس سلبا على أدائهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام حوافز ومكافآت على أساس المهارات(1) .

3- تقييم المشرفين والمديرين: في نفس الوقت تعبر نتائج التقييم عن مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم ومسؤولياتهم(2) .

I. **4- تقويم أداء الأفراد وزيادة دافعيتهم:** إن نتائج تقييم أداء الأفراد العاملين تخدم عملية تقويم أدائهم حيث يتم فيها علاج القصور والانحرافات، كما تساعد عملية تقييم الأداء الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها في بناء نظام الدوافع والحوافز فهي تسمح بتحديد الحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم، حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأداء الأفضل طبقا لما جاءت به نظرية التوقع(3).

5- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد: تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستغلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يسمح باستغلال هذه الطاقات والقدرات والاستفادة منها في النهوض بالمنظمة(4) .

6- تحسين الأداء وتطويره: تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات هامة حول مستوى أداء العاملين، حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استثمارها في انجاز المهام الموكلة لهم مستقبلا، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيراتها من خلال تسطير برامج تطوير وتحسين الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تكوين العنصر البشري(5) .

7- الكشف عن عدم تماشي الطاقات والقدرات مع طبيعة العمل: إن تقييم الأداء الوظيفي يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال، ما يجعل المنظمة مجبرة على تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم (6).

(1) سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** – دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص ص.140،141.

(2) مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية– إدارة الأفراد** – دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص.88،87.

(3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص.243.

(4) زكي محمود هشام: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت،بدون سنة نشر، ص.296.

(5) خضير كاظم حمود وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق، ص. 152.

(6) زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص.296.

8- انجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور وتوحيد أسس الفصل وتوقيع الجزاءات: يساعد تقييم الأداء إدارة المنظمة على التعرف عن قرب على قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالفائض أو العجز من الموارد البشرية، ما يجعل عمليات النقل، الترقية، الفصل وزيادة الأجور تتم وفق أسس موضوعية وموحدة[1].

9- كشف مدى صلاحية اختبارات التوظيف: عملية تقييم الأداء تكشف مدى صلاحية عملية التوظيف وسلامة مراحلها المختلفة من استقطاب، اختيار وتعيين وتحقيقها لشعار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، باعتماد مبدأ الجدارة القائم على قدرات ومهارات الفرد الأساس الأول في عملية التوظيف[2] .

10- إشعار العاملين بالمسؤولية ودعم علاقاتهم مع الإدارة: إن علم العاملين بان أدائهم للأعمال الموكلة لهم وسلوكهم سيكون موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود ويتنافسون فيما بينهم، من اجل تجنب العقوبات التي قد تطال المقصرين وطمعا في المكافآت التي تكون من نصيب المجدين[3] .

11- معرفة معوقات ومشكلات العمل: يجعل تقييم الأداء الإدارة تقف على مكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة من جهة والتعرف على ضعف المعدات والأجهزة والآلات من جهة أخرى، فالتقييم الجيد يكشف عن قوة أو ضعف جميع العناصر الإنتاجية ما يجعل المنظمة على علم بتشخيص المشكلات[4] .

المطلب الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة بالقدر نفسه الذي تعتبر به خطيرة، لأن القيام بها بطريقة خاطئة وغير دقيقة يقود إلى نتائج تفتقد للمصداقية اللازمة لاعتمادها في اتخاذ قرارات مهمة تتعلق خاصة بإدارة الموارد البشرية، و لتفادي الوقوع في أخطاء التقييم على إدارة الموارد البشرية اختيار السلطة التي عليها القيام بعملية التقييم وفق المعايير العلمية ومنحها الوقت اللازم والكافي للقيام بهذه العملية الحساسة، كما على السلطة المسؤولة إتباع خطوات عملية التقييم بما يسمح بالتوصل إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

I/ السلطة التي تتولى تقييم الأداء الوظيفي:

إن تقييم أداء العاملين مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و المقيم، حيث يقع ضمن نطاق مسؤولية إدارة الموارد البشرية المهام الآتية: [5]

1- وضع النظام الذي يشكل أساس لتقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف؛

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية** – الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008، ص.299.

(2) زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص.297.

(3) المرجع نفسه، ص ص.298،299.

(4) خضير كاظم حمود وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق، ص ص.153،154.

(5) أحمد ماهر: **الإختبارات – واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد** – الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص. 372.

2- توفير نماذج التقييم والتي تتضمن معايير التقييم وتوجيهات وإرشادات تساعد المقيمين؛

3- متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمديرين المختصين؛

4- تجميع نماذج التقييم وترجمتها إلى تقديرات أو درجات على مستوى المنظمة ككل والتعديل عليها إن وجد مبرر لذلك؛

5- تحليل نتائج التقييم واعتمادها كأساس لاتخاذ القرارات الخاصة بالمورد البشري كوضع نظام الأجور والحوافز والخطط التدريبية؛

6- رفع توصيات للإدارة العليا عن نتائج التقييم؛

7- إخطار العاملين بنتائج التقييم؛

8- متابعة نتائج التقييم.

أما المسؤول عن تنفيذ عملية التقييم عادة ما يكون المشرف أو الرئيس المباشر وهذا نتيجة احتكاكه الدائم بالعامل وقربه الدائم منه وهذا حسب المدخل التقليدي المتبع في التقييم.

أما إدارة الموارد البشرية الحديثة فتعتمد اتجاهات ومداخل أخرى في تقييم الأداء، فقد تشرك أكثر من طرف في عملية التقييم كما تلجأ في بعض الأحيان إلى أطراف خارجية[1] ، حيث سيتم التعرض لأهم هذه المداخل فيما يلي:

1- تقييم المشرف أو الرئيس المباشر: فهو من يتولى عادة وضع التقرير الدوري عن مستوى أداء العاملين الذين يزاولون نشاطهم تحت إشرافه، لأنه أكثر الأشخاص قدرة على معرفة جوانب القوة والضعف لدى مرؤوسيه[2] ، ورغم الايجابية المذكورة سابقا فإن هذا المدخل لا يخلو من سلبيات قد تنجر عن استخدامه وأهمها:[3]

أ- شعور المرؤوس بأنه مهدد لأن سلطة الثواب والعقاب في يد المشرف، ما قد يجعله يرتبك ويتعرض للضغط؛

ب- نقص مهارات الاتصال لدى المشرف وعجزه عن إقامة علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه يؤثر على نتائج التقييم؛

ج- إمكانية تحيز المشرف في تقييمه لأسباب عديدة ترتبط بالموظف أو بالمؤسسة ككل.

2- تقييم لجنة من المشرفين: تفترض هذه الطريقة أن المشرفين على قرب من الُمقيَم وأنهم يملكون المعلومات الكاملة التي تمكنهم من التقييم الموضوعي[4] .

---

[1] عبد الباري إبراهيم دّو ة وآخرون، المرجع السابق، ص.270.

[2] زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص.329.

[3] عبد الباري إبراهيم دّو ة و آخرون، المرجع السابق، ص.271.

[4] زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص.330.

3- تقييم خبراء خارجيين: إن تقييم الخبراء الخارجيين يقوم على انتداب خبير واحد أو عدة خبراء للقيام بالعملية، يؤخذ على الاستعانة بالخبراء الخارجيين ارتفاع التكاليف المتعلقة بأتعابهم، ضيق وقت عملية التقييم ما قد يجعل الخبراء ينخدعون بالمظاهر الشكلية وهذا ما يكون انعكاسه سلبي على النتائج النهائية للتقييم[1].

4- التقييم الذاتي: نادرا ما يستخدم هذا المدخل، حتى إن حدث واستخدم فعادة ما يكون لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين[2] .

5- تقييم الزملاء: يستعمل عادة في حالة اتصالات وعلاقات عمل مستمرة ويتطلب الثقة المتبادلة بين العاملين[3].

6- تقييم المرؤوسين للرؤساء: وهو أمر نادر الحدوث ومازال يتم بشكل تجريبي [4].

وهناك ثلاث معايير تستخدم لتحديد الطرف المقيم وهي الآتي:[5]

1- مدى توافر الفرصة أمام المقيم ليلاحظ الموظف: يجب أن يكون المقيم في موقف يستطيع من خلاله جمع معلومات ذات صلة بأداء الموظف، قد يكون ذلك من خلال الملاحظة المباشرة أو سجل الموظف وتقاريره أو من خلال الأشخاص ذوي علاقة بالموظف.

2- قدرة المقيم على الحكم: أي فهم المقيم متطلبات الوظيفة بوضوح والإلمام بمعايير الأداء المقبول، فعلى المقيم أن يعي جيدا أهداف نظام التقييم وإجراءاته.

3- وجهة نظر المقيم ووضعه الوظيفي: حيث ينبغي أن تتوافق وجهة نظر المقيم مع هدف التقييم لأن وجهة النظر تحدد اتجاه التقييم والجوانب التي يراها أساسية والتي يراها دون ذلك، أما من ناحية وضعه الوظيفي فهو يؤثر في نتيجة التقييم، لأنه يعبر عن مدى توفر السلطة للمقيم ومدى قربه من الموظف، بالتالي إمكانية الملاحظة السليمة ومن تم الحكم السليم.

II/ فترة تقييم الأداء الوظيفي:

يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات عادة مرة كل سنة وفي بعض المنظمات يكون التقييم مرتين في السنة، أما المنظمات التي تقوم بتقييم الأداء الوظيفي لعمالها أكثر من مرتين في السنة فهي قليلة جدا، حيث تتحكم في عدد

(1) عبد الباري إبراهيم دّرة و آخرون، المرجع السابق، ص.271.

(2) المرجع نفسه، ص. 272.

(3) زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص ص. 291،292.

(4) عبد الباري إبراهيم دّرة و آخرون، المرجع السابق، ص. 272.

(5) المرجع نفسه، ص. 272.

مرات التقييم العديد من العوامل أهمها: فلسفة المنظمة، الفائدة من تكرار عملية التقييم، التكلفة والجهد والوقت الذي تتطلبه عملية التقييم[1].

يتم تقييم الأداء في نهاية السنة المالية أو في الوقت الذي تقوم فيه المنظمة ووحداتها الإدارية بوضع أهدافها للعام التالي، ولتجنب ازدحام عملية تقييم الأداء وحتى لا تجرى مع كافة الموظفين في فترة وجيزة، يتم توزيعها في بعض المنظمات على مدار السنة ويكون التقييم في حدود التاريخ السنوي لتعين الموظف أو تاريخ ميلاده، والناحية السلبية في هذا التوجه الأخير تكمن في صعوبة ربط الأهداف الفردية بتخطيط الأداء للعام المقبل[2].

III/ خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء تتسم بالتعقيد نظرا لتداخل الكثير من العوامل وحتى تتم هذه العملية بنجاح، يتطلب الأمر الالتزام بجملة من الخطوات المتسلسلة التي من شأنها التقليل من التشابك والمساعدة في تبسيط العملية وأدائها لوظيفتها الأساسية، المتمثلة في توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ العديد من القرارات التي تمس الفرد والمنظمة، وسنعتمد نموذج قائم على ست مراحل هي:

1– تحديد معايير الأداء: هي أول مرحلة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بغرض تسهيل عملية التقييم.

"يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"[3]، ويتم الاعتماد في بناء المعايير المختلفة للأداء على عملية تحليل العمل، فالمعايير تختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ونظرا لتعقد الأعمال وتضمنها للعديد من الأبعاد والجوانب فإنه يمكن الاعتماد على معايير متعددة في تقييم أداء عمل ما[4]، وحتى تكون المعايير صالحة ونافعة لعملية التقييم يجب أن تتوفر على جملة من الشروط الضرورية:[5]

أولا: الصدق ويقصد به القدرة على تحديد مكونات الأداء الوظيفي المساهمة في فاعلية وكفاءة الأداء؛

ثانيا: الثبات ويضم جانبين الاستقرار يقصد به ضرورة إعطاء المقياس لنفس النتائج في أوقات مختلفة تعكس قيمة الأداء في حال تكراره بنفس المستوى، أما التوافق فيفيد بان نتائج القياس تكون متقاربة أو متساوية رغم إختلاف الأشخاص المقيمين وطرق التقييم؛

ثالثا: التمييز حيث يشترط في المعيار أن يكون قادر على التمييز بين الأفراد بحسب اختلاف أدائهم؛

رابعا: القبول يشترط في معايير قياس الأداء أن تكون مقبولة من طرف العاملين، وتشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين؛

---

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص.303.

(2) روبرت باكل، المرجع السابق، ص ص.186،187.

(3) أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.293.

(4) سهيلة محمد عباس و آخرون، المرجع السابق، ص.244.

(5) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص ص.142،143.

خامسا: يسر الاستخدام يقصد به سهولة استخدام المعيار نتيجة وضوحه، و توفيره للوقت والجهد عند تقييم الأداء، ما يعزز توجهات المنظمة نحو تحقيق أدنى التكاليف[1].

إن دقة وفعالية وكفاءة عملية قياس الأداء تبقى رهينة المعلومات التي تقدمها معايير القياس، لذا يتوجب على القائمين بتصميم واختيار المعايير مراعاة الشروط السابقة التي من شانها أن تنجح عملية تقييم الأداء.

و يتم قياس الأداء الوظيفي باستخدام معايير محددة، يقارن بها الأداء الفعلي بالأداء المستهدف والمعايير نوعان هما: العناصر والمؤشرات.

أ- **العناصر** و تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يفترض أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بكفاءة ومن أمثلة العناصر: التعاون، الأمانة، المواظبة في العمل والإخلاص للمنظمة، ويمكن أن نميز بين العناصر الملموسة وهي القابلة للقياس بسهولة، و العناصر غير الملموسة التي تشمل الصفات غير الملموسة صعبة القياس لأنها شخصية لدى الفرد.

ب- مؤشرات الأداء الوظيفي: تتطلب عملية تقييم الأداء العديد من المؤشرات تكشف عن كفاءة، فاعلية، إنتاجية وجودة الإنجاز المراد تحقيقه، حيث يمكن أن نميز بين أربع أنواع من مؤشرات الأداء الوظيفي وهي:

أولا: مؤشرات الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية بصفة عامة على أنها " كمية الإنتاج منسوبة لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، كما ينظر إليها آخرين على كونها درجة المهارة في استخدام الموارد أو المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي إلى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات أو زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة المدخلات أو يقلل المدخلات مع ثبات أو زيادة المخرجات، هذا مع الالتزام بالمعايير المخططة لكل الجدولة والتكلفة والجودة "[2].

فالمؤشرات المتعلقة بإنتاجية العامل تقيس النسبة بين الإنتاج الذي يحققه وكمية العمل التي بذلها خلال مدة زمنية معينة، بمعنى أدق تقيس العلاقة النسبية بين مخرجات العامل والمدخلات التي استخدمها لانجاز عمله.

ثانيا: مؤشرات الكفاءة و تقيس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، لأن الكفاءة تركز على قدرة العاملين استخدام الموارد المتاحة بدون تبذير، بالتالي فهي تركز على الوسائل وليس الأهداف.

ثالثا: مؤشرات الفاعلية تتعلق بمدى قدرة العامل على انجاز الأهداف بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الانجاز، بالتالي فهي تركز على الأهداف المراد تحقيقها وليس الوسائل.

رابعا: مؤشرات الجودة حيث تتعلق بمدى توفر جملة من السمات والخصائص في انجاز العامل بحيث تساعد على الوفاء الاحتياجات المطلوبة، بالتالي فمؤشرات الجودة ترتبط أساسا بجودة المخرجات.

---

(1) أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص.361.

(2) مجيد الكرخي: **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص.33.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يتم في هذه المرحلة توضيح المعايير للأفراد العاملين، وذلك بغرض تعريفهم بما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، بحيث تتم هذه العملية وفق اتجاهين للاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، حيث يقوم المدير بنقل المعلومات إلى مرؤوسيه ويناقشها معهم ويتأكد من فهمهم لها، أما المرؤوسون فيقومون بالاستفسار حول الجوانب الغامضة وينقلون انطباعاتهم إلى المدير، ما يعني وجود تغذية عكسية[1].

3- قياس الأداء: في هذه الخطوة يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من خلال استعمال المصادر الآتية:

ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية و التقارير المكتوبة.

تعتبر عملية جمع المعلومات بالاستعانة بمختلف المصادر سابقة الذكر الأنسب لزيادة موضوعية قياس الأداء[2].

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تسمح هذه الخطوة بالوقوف على حجم الانحرافات بين الأداء المستهدف والمحقق فعلا، فعلى المقيم أن يسعي دائما للوصول إلى نتائج صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: إن نتائج التقييم تؤثر بشكل مباشر على الروح المعنوية للعاملين وعلى أدائهم المستقبلي لذا تأتي هذه الخطوة لتقلل من شدة التقييمات السلبية، حيث يتم مناقشة النتائج بين العامل والمشرف وتبيان مواقع الخلل ومحاولة تبسيطها، حتى يتمكن العامل من إدراكها وبالتالي تجاوزها مستقبلا، كما يتم التطرق إلى الجوانب الايجابية والبحث في سبل تعزيزها وزيادة عوائدها.

6- الإجراءات التصحيحية: ونميز نوعين من الإجراءات التي تستخدم في عملية التدخل لتصحيح الخلل في الأداء، يكون الأول سريع ومباشر بحيث يقوم على إجراءات مناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون البحث في أسباب الانحراف، أما الثاني فيعبر عن الإجراءات الأساسية والتي تبحث في مصادر الخلل والعوامل المسببة للانحراف، تستهدف إجراء تحسينات متواصلة على الأداء وتظهر نتائجها بوضوح على المدى الطويل[3].

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهم وسائل تطويرها

عادة ما تواجه عملية تقييم الأداء جملة من الصعوبات التي ينبغي على الإدارة تجاوزها، من خلال الالتزام بالأساليب الكفيلة بتطوير هذه العملية وإعطائها المصداقية اللازمة.

I/ الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي:

لا تتم عملية تقييم الأداء دائما كما ينبغي، إذ تعترضها في بعض الأحيان جملة من الصعوبات والعوائق التي تحول دون فاعليتها، مما يجعل موضوعية النتائج محل شكوك و من أهم هذه الصعوبات ما يلي:

---

(1) سهيلة محمد عباس و آخرون، المرجع السابق، ص.246.

(2) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص.145.

(3) سهيلة محمد عباس و آخرون، المرجع السابق، ص.247،248.

1- استعمال نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين رغم اختلاف أعمالهم؛

2- عدم توافق معايير قياس و تقييم الأداء مع نواتج العمل و أهدفه، حيث تفشل المنظمة في وضع معايير ومقاييس دقيقة لها علاقة واضحة بأداء الأفراد؛

3- استخدام نماذج تقييم تحوى عبارات وألفاظ مبهمة نتيجة سوء الطابعة أو نتيجة الإهمال أثناء الإعداد، بالإضافة إلى خلوها من التعليمات التي تساعد على فهم هذه النماذج[1]؛

4- ثبات الأوزان بالنسبة لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف، بحيث تصبح العناصر عاجزة عن التعبير على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعامل، ما يجعل عملية التقييم تفتقد للعدالة والموضوعية؛

5- إعطاء أهمية لأشكال نماذج تقييم الأداء أكثر من الاهتمام بمحتوى النموذج مما يؤثر على دقة النتائج[2]؛

6- المبالغة في التساهل أو التوسط أو التشدد أثناء التقييم [3] دون مراعاة الاختلافات الحقيقية في الأداء بين الأفراد، إما نتيجة نقص تجربة المقيمين أو نتيجة تأثير العوامل الموقفية والشخصية؛

7- التحيز الشخصي حيث يميل بعض المشرفين إلى منح بعض العاملين الخاضعين للتقييم تقديرات لا تتناسب وأدائهم الحقيقي، عادة ما يكون هذا التصرف بسبب عوامل القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن أو التشابه أو اتصافهم بأخلاق ومبادئ تروق المشرف، كما قد يكون التحيز للمركز الوظيفي للشخص[4] ؛

8- منح صلاحيات واسعة جدا للمشرفين والتقصير في محاسبتهم يخلق لديهم الإحساس بأنهم فوق المساءلة ما يجعل نتائج التقييم تتأثر بهذا الشعور، كما يمكن أن يسعى المشرفون إلى إرضاء الإدارة من خلال نتائج التقييم دون مراعاة الموضوعية والدقة والحيادية المطلوبة في مثل هذه المواقف؛

9- كما قد تكون نتائج التقييم غير صادقة نتيجة تأثير الهالة، حيث يؤثر الانطباع العام والشامل عن المرؤوسين في المشرف، فلا يقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر وبالتالي فالمقيم يقع في خطأ التعميم، كما قد يتأثر المشرف بآخر حدث قبل إجراء عملية التقييم أو يتأثر بحدث لا ينسي ويبقي محفوظا في ذاكرته ويحدد النتيجة النهائية للتقييم [5]؛

10- عدم وضوح الأهداف ما يجعلها مصدرا للخلافات، حيث يضع الموظف أهدافه ويسعى إلى تحقيقه كما يراها هو فقط، ثم يجد في نهاية العمل أن أهداف مديره تختلف عن أهدافه ما يجعل عملية التقييم صعبة؛

---

(1) أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق، ص.287.

(2) نور الدين شنوفي: **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية – حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز–** أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،ص.35.بحث لم ينشر.

(3) سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص.286.

(4) زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص ص.334،335.

(5) بسيوني محمد البرادعي: **تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين – تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية –** ايتراك للنشر والتوزيع،ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص ص. 104،105.

11- التهاون مع الأداء منخفض المستوى، حيث يعطي الانطباع لدى جميع العاملين بأن أسلوب تقييم الأداء متواضع وعملية تقييم الأداء شكلية وروتينية، ما يدفعهم إلى التراخي وإهمال الوظائف والتسيب.

II/ وسائل تطوير عملية تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي بأي منظمة ينبغي أن تتطور بما يسمح بزيادة ثقة العمال فيها، كما لا يتم هذا التطور إلا إذا اعتمدت إدارة المنظمة السبل التي تكفل هذا التطور ومن أهم السبل ما يلي:

1- التدريب الدوري للمقيمين وتزويدهم بمذكرات إرشادية[1]، ليتمكنوا من القيام بعملية التقييم بالشكل الذي يضمن التوصل إلى نتائج صادقة وموضوعية، تعزز ثقة العامل في مسئوليه وتجعله أكثر ولاء؛

2- تركيز التقييم أساسا على النتائج وتفادي الانسياق وراء شخصية الموظف وإصدار أحكام غير عملية[2]؛

3- تقوية العلاقة بين المشرفين و العمال[3]، بالأخذ برأي العمال قبل اعتماد نماذج تقييم الأداء والعمل على إقناعهم بقدرتها على القياس الجيد لأدائهم؛

4- إسناد مهمة تقييم الأداء الوظيفي لجهات عديدة واعتماد أكثر من أداة للتقييم، بالإضافة إلى تطوير النماذج بما يتماشي والتغيرات في البيئة التنظيمية وجعل العملية بعيدة عن التحيز الشخصي؛

5- ضمان حق الموظف في مناقشة نتائج التقييم مع السلطة المسؤولة عن التقييم[4] والتظلم لسلطة أعلى؛

6- تحديد أهداف و معايير التقييم بدقة و وضوح؛

7- العمل بنظام حوافز مغري مع القائمين على عملية التقييم لتشجيعهم لبدل المزيد من الجهود؛

8- إشاعة الأفكار الايجابية حول عملية تقييم الأداء الوظيفي، من خلال العمل على إقناع العمال والمشرفين عليهم بأنها في الأساس عملية تطورية وليست عقابية وبأنها مفيدة للجميع بنفس القدر؛

9- اعتماد التغذية العكسية كوسيلة لتوضيح المستوى الحقيقي للأداء الأفراد[5].

لنجاح أي نظام لتقييم الأداء لابد أن تتوفر ثقة العمال في دقته وعدالته، ما يجعلهم يدركون وجود العدالة التنظيمية، هذا الإدراك يدفعهم للتعبير عن ولائهم للمنظمة من خلال التفاني في الأداء.

---

(1) زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص.351.

(2) عبد الباري إبراهيم دّو ة وآخرون، المرجع السابق، ص.289.

(3) بسيوني محمد البرادعي، المرجع السابق، ص.109.

(4) زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص.351.

(5) المرجع نفسه، ص.264.

المبحث الثالث: طرق قياس الأداء الوظيفي

تتعدد و تختلف طرق قياس أداء العامل، من حيث الجوانب التي تقيسها و درجة الدقة المطلوبة في هذا القياس ويمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس الأداء ضمن مجموعتين: الأولى تضم الطرق التي تأخذ المقاييس الموضوعية بعين الاعتبار كمقياس الإنتاج الكمي أو الزمني أو مقياس حجم أو قيمة المبيعات إلى جانب مقياس يأخذ بالمعلومات الفردية للعامل، أما الثانية فتتضمن الطرق التي تأخذ بالمقاييس الذاتية كونها تعتمد بشكل كبير على اجتهاد المشرف ورأيه الشخصي ما يعزز احتمال التحيز.

المطلب الأول: طرق المقارنة

إن أنظمة التقييم التي تعتمد أحكام المقارنة ويطلق عليها اسم الذاتية، يتم فيها الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء زملائه الذين يؤدون نفس الوظائف، حيث يمكن إيجاز أهم الطرق القائمة على المقارنة فيما يلي:

طريقة الترتيب، طريقة المقياس المتدرج، طريقة المقارنة الثنائية و طريقة التوزيع الإجباري[1].

I/ طريقة الترتيب:

وفق هذه الطريقة يكون على المشرف ترتيب الأفراد العاملين تحت سلطته ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، أي حسب كفاءة كل منهم، بحيث يكون أساس الترتيب هو الأداء العام للعامل وليس على أساس جزئيات العمل وعناصره المختلفة أو من خلال صفات وخصائص معينة في العامل[2].

تتسم هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، رغم ذلك مازالت تعاني من عديد الصعوبات، كصعوبة تطبيقها إذا كان عدد العمال كبير وكذا افتقادها للدقة نتيجة الاعتماد على الأداء العام كأساس للترتيب، كما تتأثر بشخصية المقيم من حيث التساهل، التشدد، التوسط، التحيز والتعميم ما يجعل نتائج التقييم غير موضوعية والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة الترتيب:

(1) نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص. 132.

(2) مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص.91.

الجدول رقم (1.2): نموذج مبسط لطريقة الترتيب

الأصناف	الرتبة	قائمة العمال المرتبين تنازليا
الممتازين	1 2 3	– اسم و لقب أفضل عامل في المجموعة
الجيدين	4 .	
المتوسطين	. . قبل الأخير	
الضعفاء	. ا لأخير	– اسم ولقب أسوأ عامل في المجموعة

المصدر: نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية – حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز– أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، ص. 133.

II/ طريقة التدرج:

تتميز هذه الطريقة بكونها كثيرة الاستعمال، سهلة التصميم وبسيطة الاستخدام، حيث يتم من خلال هذه الطريقة تحديد الصفات، العناصر والخصائص المساهمة في الأداء، ثم يتم تقييم العاملين على أساس درجة امتلاك كل عامل لهذه العناصر والخصائص[1]، من خلال تقديرات يعبر عنها بأرقام كما يمكن ترجيح كل عنصر بوزن خاص به حسب درجة تأثيره في الأداء وللتعرف على المستوى الفعلي لأداء العامل ومدى إنجاز مهام وظيفته، يتم استخراج المجموع المرجح لكل عامل لاعتماده كأساس في المقارنة بين مجموعة العمال الخاضعين لعملية التقييم[2].

المجموع المرجح = مجموع حاصل ضرب الأوزان في درجات التقييم المقابلة لكل عناصر التقييم

أي أن:

المجموع المرجح = مجوع (الأوزان × درجات التقييم المستحقة)

والجدول الموالى يوضح نموذج مبسط لطريقة التدرج:

---

[1] سهيلة محمد عباس و آخرون، المرجع السابق، ص.250.

[2] نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص. 134.

الجدول رقم (2.2): نموذج مبسط لطريقة التدرج

عناصر التقييم	درجـة التقييم					الوزن	الدرجة المرجحة
	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز		
- الإلمام بالوظيفة	(1)	2	3	4	5	**4**	
- الانضباط في العمل	1	2	3	4	(5)	**3**	
- درجة التعاون	1	2	3	(4)	5	**3**	
- جودة الأداء	1	(2)	3	4	5	**2**	
- الالتزام بالمواعيد	1	2	(3)	4	5	**1**	
المجموع المرجح							********

المصدر: نور الدين شنـوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية – حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز– أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، ص. 134.

لهذه الطريقة جملة من العيوب منها: إمكانية التحيز الشخصي من قبل المقيم وتأثر الطريقة بشخصية المقيم من حيث التشدد، التساهل، النزعة المركزية والتعميم، بالإضافة إلى اختلاف الطرق والنماذج في تحديد درجات القياس وأوزانها.

III/ طريقة المقارنة الثنائية:

بموجب هذه الطريقة يتم تقسيم العاملين ضمن وحدة إدارية واحدة إلى مجموعات ثنائية من المقارنات، بحيث يقارن العامل مع جميع زملائه ونستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد المجموعات الثنائية:[1]

عدد المجموعات الثنائية = [عدد العمال المطلوب قياس أدائهم*(عدد العمال المطلوب قياس أدائهم -1)] \ 2

أي أن:

$$DG = n(n-1)/2$$

فإذا كان عدد عمال أحد الأقسام هو خمس عمال (أ، ب، ج، د، ه) وقررت الإدارة تقييم أدائهم وفق طريقة المقارنة الثنائية، فإن عدد المجموعات الثائية سوف يكون عشر مجموعات ثنائية.

[1] مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص.92.

حيث:

$$DG = DG = n(n - 1) / 2 ==> DG = 5(5 - 1) / 2 = 10$$

على هذا الأساس هناك 10 مجموعة ثنائية على الشكل التالي:

(أ,ب)،(أ,ج)،(أ,د)،(أ,هـ).

(ب,ج)،(ب,د)،(ب,هـ).

(ج,د)،(ج,هـ).

(د,هـ).

يكون على المقيم مقارنة كل عاملين ضمن الثنائية وتقرير من الأفضل وهكذا تتكرر المقارنة مع كل المجموعة ثم يتم تلخيص الموقف لكل فرد كما موضح في الجدول الموالى:

الجدول رقم (3.2): تلخيص نتائج المقارنة الثنائية

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على انه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	5	2
ب	3	3
ج	8	1
د	1	5
هـ	2	4

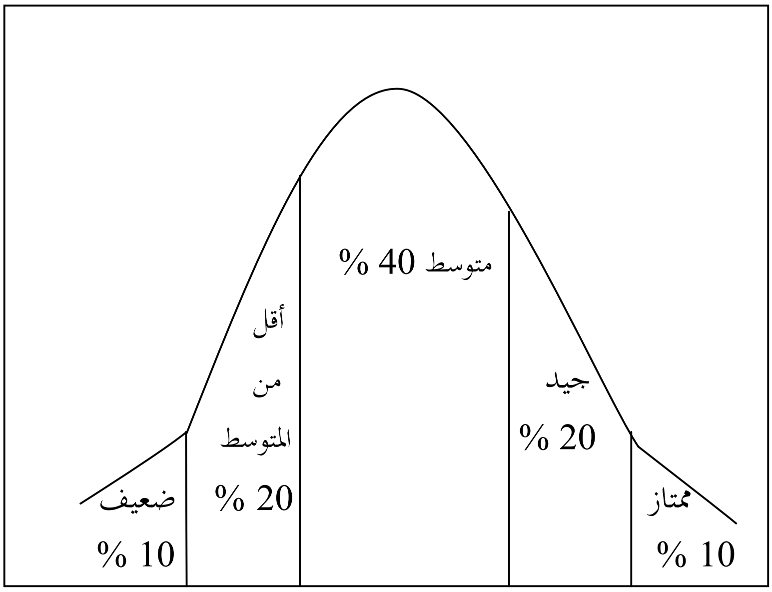
المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص299.

هذه العملية مفيدة في الأقسام والوحدات الإدارية التي يكون عدد عمالها قليل، لأنها في حالة عدد كبير نسبيا من العمال سوف يكون عدد المقارنات كبير جدا، ما يجعل المقارنة تستغرق وقتا أطول وتحتاج لجهد أكبر، أما ما يعاب على هذه الطريقة فهو فشلها في تحديد حجم الاحتياجات التدريبية وعجزها عن مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل، حيث عادة ما يكون الغرض منها اختبار مدى كفاءة سياسة الاختيار والتعيين التي تنتهجها المنظمة.

IV/ طريقة التوزيع الإجباري:

وفق هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع العمال على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، يؤخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي(1)، كما ترتكز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين، حيث يقضي التوزيع الإجباري بتوزيع العمال على خمس مجموعات تتضمن كل مجموعة عدد من العمال موزعين بنسب محددةو الشكل الموالى يوضح ذلك:

الشكل رقم (2.2): نسب طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.، ص301.

إن هذه الطريقة تسمح بتجاوز مشكلة تقييم عدد كبير من العمال، كما تساعد على تجاوز مشكلة التساهل والتشدد في التقييم والتي تعاني منها المقاييس السابقة.

لا يمكن تطبيق هذه الطريقة في حال عدد قليل من العمال المقيمين، كما أن اعتماد نسب التوزيع الطبيعي لا يعبر دائما عن الحقيقة، لأنه بالإمكان توفر نسبة أكثر من 10% من العمال الممتازين في أحد الأقسام، بالإضافة إلى أن التو يع الطبيعي يعتمد على العينة العشوائية أما في حالة التقييم فإن العينة اختيارية.

تعتبر الطرق الأربعة سابقة الذكر من أقدم الطرق ونتيجة لقصورها وعجزها عن تجاوز عوائق التقييم، بدأ البحث عن طرق حديثة تتميز بالكفاءة وتعطي عملية التقييم الموضوعية والدقة المطلوبة.

(1) أحمد ماهر: **الإختبارات**، المرجع السابق، ص.277.

المطلب الثاني: الطرق المطلقة

تعتبر من أحدث الطرق المستخدمة في تقييم أداء العمال، حيث يضع المشرفون أحكامهم حول أداء العاملين بالاعتماد على معايير موضوعية، حيث لا تتم مقارنة العامل بزملائه بل يتم ترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقييم، و من أهم الطرق المطلقة:[1] طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة قوائم المراجعة، طريقة تقارير الكفاءة، طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة 360°.

I/ طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم على تجميع عدد من العبارات التي تصف أداء العامل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات[2] ، حيث يتم تخصيص ثنائيتين لكل معيار من معايير التقييم، الثنائية الأولى تعبر عن الجانب الايجابي أما الثانية فتعبر عن الجانب السلبي، بحيث يكون على المشرف اختيار عبارة واحدة من كل ثنائية والجدول الموالى يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.2): نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
سرعة الانجاز	1- ينجز العمل في وقت أقل من المخطط.	....	....
	2- لديه مهارات الاستعداد المبكر للمشكلات.	....	....
	1- بطيء في انجاز الأعمال بشكل واضح.	....	....
	2- يرتبك أمام المشكلات .	....	....
التعاون	1- يتعاون باستمرار مع زملائه.	....	....
	2- يبادر بمعاونة الرؤساء.	....	....
	1- قليل التعاون مع الزملاء.	....	....
	2- بطيء الاستجابة للرؤساء.	....	....
	درجة تقييم مستوى أداء العامل		×××

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: نور الدين شنوفي، : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية – حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز– أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، ص.139.

يقوم المشرف بتأشير رقم العبارة في العمود المخصص لها، علما بأن المشرف لا يكون على معرفة بالعبارة التي تشير إلى الصفة المطلوبة، التي تعتبرها الجهة المصممة لنموذج التقييم ذات قيمة حقيقية تستحق درجة عالية في التقييم لأنها على علاقة بالأداء الجيد (الشفرة السرية)[3] .

---

[1] نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص ص. 138،139.

[2] علي السلمي: **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، ط3، القاهرة، مصر، 1985، ص.337.

[3] نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص.140.

تساعد هذه الطريقة على تجنب تحيز وتشدد أو تساهل المشرف لأنه يجهل درجات كل اختيار، بالتالي فهي تسمح بتجنب سلبيات طرق المقارنة، برغم الايجابيات السابقة إلا أن الطريقة لم تلق انتشارا واسع لصعوبة فهمها وتطبيقها وصعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية[1].

II/ طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة وجود سجل لكل عامل يستخدمه رئيسه المباشر، حيث يدون عليه الأحداث الجوهرية الهامة التي تعترض العامل وسلوك العامل اتجاهها[2]، فالتركيز وفق هذه الطريقة يكون على السلوكيات المساهمة في الأداء سواء كانت ايجابية أم سلبية، حيث يتم تجميع كل التصرفات المختلفة وتحديد عدد مرات تكرارها وإعطاء كل حدث وزن يتماشى مع أهميته أو خطورته، والجدول الموالي يوضح نموذج لطريقة الأحداث الحرجة:

الجدول رقم (5.2): نموذج لطريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الهامة للثلاثي الأول من سنة 2010 للعامل(XX) مستخلصة من سجل المواقف	**تكرار حدوثها**	**وزن الحدث**	**مستوى الكفاءة**
• **الأحداث الايجابية**			
– ساعد العمال المتربصين على استخدام إحدى الآلات	3	2	....
– اعلم المشرف بوجود تسرب للبنزين من الصهريج الرئيسي	1	5	....
– يصلح الأعطاب الكهربائية رغم أنها ليست من اختصاصه	5	3	....
الأحداث السلبية			....
– رفض الانصياع لأوامر المشرف	2	3	....
– ترك العمل قبل نهاية الدوام اليومي دون إذن	4	4	....
– التدخين داخل مخزن المواد الكيمائية	1	6	....
درجة تقييم مستوى العامل			×××

المصدر: من إعداد الباحث

توفر هذه الطريقة كم هائل من المعلومات عن العامل، كما تسمح بالتعرف عن سلوكه وكيفية تفاعله مع المواقف المختلفة، بحيث تستطيع الإدارة تطوير هذا السلوك من خلال التعليم والتدريب والإشراف الجيد، كما يؤخذ عليها استهلاكها للوقت والجهد لأنها تتطلب المتابعة الدائمة وقدرات كبيرة على الملاحظة والتحليل.

[1] علي السلمي: **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، المرجع السابق، ص.338.

[2] عبد السلام نعمون: **بيئة العمل وتأثيرها على تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي** – دراسة ميدانية بثانويات ولاية ميلة – رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص.127. بحث لم ينشر.

III/ طريقة قوائم المراجعة:

تقوم هذه الطريقة على صياغة مجموعة من الأسئلة ضمن قائمة تتعلق بسلوك وأداء العامل، الهدف منها قياس مدى توفر جملة من العناصر و الصفات في العامل ايجابية كانت أم سلبية، مع تحديد أهمية كل صفة في تأثيرها على الأداء، تقضي بأن يقوم المشرف بالتأشير إذا توفرت الصفة في العامل أمام نعم، أما إذا لم تتوفر فسوف يأشر أمام لا بوضع العلامة (×)، ثم تنقل القائمة إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم إعطاء وزن لكل صفة أو عنصر، حيث تكون هذه الأوزان سرية لا يعرفها العامل ولا المشرف وهذا ضمانا لموضوعية التقييم، والجدول الموالى يوضح ذلك:

الجدول رقم (6.2): نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

العبارات	نعم	لا
1- هل ينجز العمل في الوقت المخطط؟		
2- هل يحقق مستوى الجودة المطلوب؟		
3- هل يسبب نزاعات ومشكلات مع زملائه؟		
4- هل يتبع تعليمات المشرف بدقة؟		
5-هل يتعاون مع زملائه بالشكل المطلوب؟		
6- هل يحافظ على ممتلكات المنظمة؟		
7- هل يتغيب بدون مبررات؟		
8- هل حضوره يكون في الوقت المحدد لبداية العمل؟		

المصدر: من إعداد الباحث

تساعد الطريقة على تجاوز مشكل التحيز نسبيا لأن المشرف رغم عدم معرفته لوزن كل عنصر أو صفة مستقصى عنها بإمكانه زيادة عدد مرات الإجابة بنعم حتى يضمن تقييم جيد للعامل، كما أن عملية تحليل العبارات ومنحها أوزانا تعبر بصدق عن مدى تأثيرها في الأداء أمر غاية في الصعوبة، لأنه يتطلب الجهد والوقت والخبرة.

IV/ طريقة تقارير الكفاءة:

تقوم هذه الطريقة على تجزئة معايير التقييم إلى ثلاثة أنواع أساسية من المعايير التي تبحث في تقييم جهود ومهارات العمال و تصرفاتهم أثناء العمل و هي:[(1)] معايير لتقييم الأداء الوظيفي للعمال، معايير لتقييم السلوك الوظيفي للعامل، معايير لتقييم السلوك الشخصي للعامل، ويتم إعداد نموذج يحتوي على المعايير التي ترها الجهة المسؤولة عن إعداد النموذج تعبر بصدق عن الصفات والسلوكيات المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود ومنح كل بند علامة قصوى لا يتخطاها المشرف أثناء التأشير على التقرير، بعد منح العلامات

(1) نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص. 144.

حسب الاستحقاق والجدارة يتم جمعها ومطابقتها مع تقديرات مرتبة الكفاية التالية:[(1)] 90 فما فوق بمرتبة شرف، من80 درجة إلى أقل من 90 درجة بمرتبة جيد جدا، من 65 درجة إلى أقل من80 درجة بمرتبة جيد، من 50 درجة إلى أقل من 65 درجة بمرتبة متوسط، أقل من 50 درجة بمرتبة ضعيف، والنموذج الموالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (7.2): نموذج مبسط لطريقة تقرير الكفاءة

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	الدرجة الفعلية	ملاحظات
أولا: الأداء الوظيفي			
1- الأداء وفق الوقت المخطط	10	....	....
2- الانجاز وفق الكمية المطلوبة	15	....	....
3- الأداء بالجودة المطلوبة	15	....	....
4- الالتزام بمواعيد الدوام	10	....	....
الإجمالي	50	....	....
ثانيا: السلوك الوظيفي			
1- درجة التعاون مع الزملاء	15		....
2- السلوك الحسن والتصرف وفق القواعد	10	....	....
3- المبادرة والابتكار	15	....	....
الإجمالي	40	....	....
ثالثا: السلوك الشخصي:			
1- الالتزام بالقيم الأخلاقية أثناء تأدية المهام	10	....	....
الإجمالي	10	....	....
الإجمالي العام	100	....	....

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر – الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص392.

تمتاز هذه الطريقة بالدقة والشفافية، لأنها تأخذ بعين الاعتبار الصفات والخصائص الكمية والغير كمية، كما تسمح للعاملين بمناقشة نتائج تقييمهم مع المسؤولين على عملية التقييم وتعزز العلاقة وتوثق الصلات بينهم، كما تسهم هذه المناقشة في إظهار الجوانب الايجابية والسلبية في الأداء وسبل معالجتها.

[(1)] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص.327.

رغم ما تقدم من ايجابيات فإن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب فاحتمال الوقوع في أخطاء التحيز، كالتعميم، التساهل، التشدد وتأثير الهالة يبقي وارد نتيجة تباين الشخصيات، اختلاف ميول وقدرات المشرفين على عملية التقييم، حيث عادة ما تكون تبعات هذه الأخطاء مؤثرة بشكل سلبي على المنظمة لأن إحساس العمال بعدم موضوعية وعدالة القياس يجعلهم يستاءون ويعبرون عن ذلك الاستياء بسلوكيات عدائية وبخاصة في حالة غياب قنوات الاتصال أو عجزها على أداء دورها.

V/ طريقة الإدارة بالأهداف:

الانتقادات التي وجهت للطرق السابقة شجعت الباحثين على اقتراح نموذج الإدارة بالأهداف لمعالجة مشكلات هذه الطرق، حيث تقوم هذه الطريقة على اشتراك العمال مع رئيسهم في وضع الأهداف التي سيقومون بتحقيقها[1]وتختلف عن باقي الطرق في كونها الوحيدة التي تشرك العاملين، حيث تعزز العلاقة بينهم وبين رؤسائهم ما يقود إلى الفهم المشترك والتعاون من اجل تطوير الأداء، تمر هذه الطريقة بعدة خطوات أهمها:[2]

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها ويكون تقييم الأداء على أساسها، يتم هذا التحديد من خلال اجتماع أو عدة اجتماعات، كما يتم تحديد المدة والوسائل وحجم المساعدة اللازمة للتنفيذ التي يقدمها الرئيس؛

2- خلال التنفيذ يقدم الرئيس المساعدة اللازمة ويقوم بالمتابعة والتقييم المتزامن وتوجيه العامل وتبيان الأخطاء وطرق تداركها (التغذية العكسية)؛

3- عند الانتهاء من التنفيذ يتم مقارنة ما تم انجازه فعلا مع الأهداف المسطرة، أي تحديد حجم الانحراف وتحليله للوصول إلى مصادر هذا الانحراف، ثم تتم مناقشة النتائج سلبية كانت أم ايجابية.

الجدول رقم(8.2): نموذج مبسط لطريقة الإدارة بالأهداف

الأهداف (المعايير)	المستهدف	الانجاز	الانحراف
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	%107
2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم	50	50	%100
3- كمية المبيعات من السلعة X	1000	950	%95
4-كمية المبيعات من السلعةY	2000	2200	%110
5- عدد شكاوي العملاء	20	15	%75
6- عدد التقارير البيعية المطلوبة للشهر	10	8	%80

المصدر: أحمد ماهر: الاختبارات – واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد – المرجع السابق، ص378.

[1] مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص.99.

[2] أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق، ص.302.

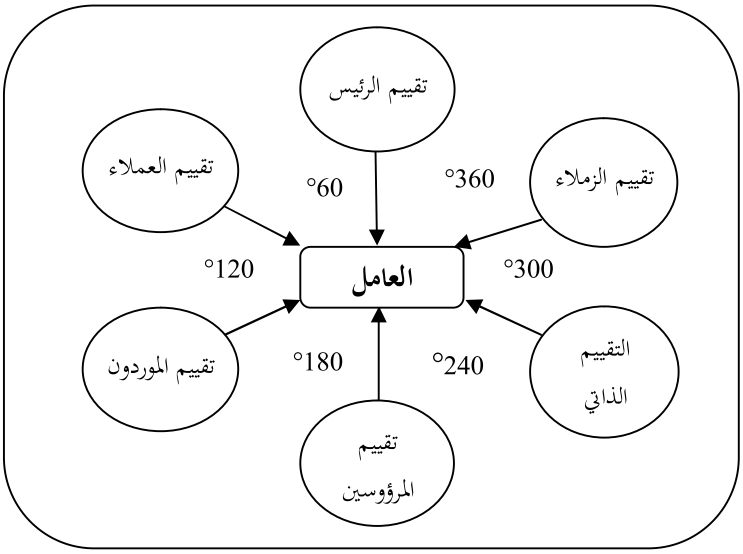
تتميز هذه الطريقة بكونها تشجع الأفراد على تحديد أهدافهم بدقة وبشكل كمي، بحيث تكون قابلة للقياس بموضوعية، كما تساهم في تسهيل عملية تخطيط وتنسيق أهداف المنظمة ككل.

يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة التطبيق على ارض الواقع، لأنها تتطلب صياغة الأهداف بشكل واضح على أن تكون قابلة للقياس الكمي، بالإضافة إلى اهتمامها بالنتائج وإهمالها لكيفية تحقيق هذه النتائج، كما أنها تفتقر للواقعية عند مقارنة أداء الأفراد نظرا لاختلاف أسس التقييم من فرد لآخر واختلاف درجة صعوبة تحقيق كل فرد لأهدافه[1] .

VI/ طريقة التقييم 360°:

إن التوجهات الحديثة ونماذج تقييم الأداء المعاصرة تأخذ بالحسبان إضافة إلى رأي الرئيس أراء الزملاء، العامل، العملاء، المرؤوسين وحتى الموردين، لأن ما يفعله العامل يؤثر في الآخرين وفي أعمالهم والشكل الموالي يوضح مختلف الأطراف التي يتم الاعتماد عليها في طريقة التقييم 360° والتي يطلق عليها كذلك اسم التغذية العكسية 360 درجة، والشكل الموالى يوضح ذلك:

الشكل رقم (3.2): طريقة تقييم 360°



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين – تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية، ايتراك للنشر والتوزيع،ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص82.

تقوم هذه الطريقة على جمع المعلومات الخاصة بالعامل محل التقييم من جميع المصادر الموضحة في الشكل(3.2) أو بعضها، حيث لكل مصدر نموذج للتقييم خاص به، تجمع التقييمات دون ذكر الأسماء، ثم يقوم موظفي إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بتلخيص التقييمات المتعلقة بالعامل ومن ثم عقد اجتماع بين العامل والمدير لمناقشة هذه التقييمات وتحديد جوانب القوة والضعف في أداء العامل، كما يتفق غالبية الخبراء على أن استخدام نتائج التقديرات بطريقة 360 درجة للتوصل لقرارات بشان الترقيات ومعدلات الرواتب قد ينطوي على كثير من

[1] سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، ص ص.264،265.

الخطورة، لأنها تقوم على أنظمة التقييم وما يدور من جدل حول مدى دقة وموضوعية تلك التقييمات، فالتعامل مع هذه الطريقة يكون باعتبارها وسيلة مهمة لتوفير معلومات للعاملين بخصوص أدائهم[1].

رغم ما توفره من كم هائل من المعلومات المهمة حول الأداء، فإن عملية ترتيبها، تبوبها، معالجتها، تحليلها واستنباط النتائج منها تتطلب وقت وجهد وتكلفة تكون أعلى من الأسلوب القائم على مقيم واحد، كما أن الاعتماد على العديد من الأطراف قد يعطي تقييمات متباينة بشدة، نتيجة الاختلاف في وجهة النظر بين الأطراف واختلاف توقعات الأداء لكل طرف أو نتيجة التحيز الشخصي.

بعد التعرض بإيجاز لأهم وأكثر طرق تقييم الأداء الوظيفي انتشارا، سواء كانت تقليدية تم استخدامها في فترات زمنية سابقة أو حديثة مازالت قيد الاستخدام، يتضح انه لا توجد طريقة مثلى بتطبيقها يتم التخلص من المشاكل المترتبة عن تقييم الأداء وينجم عنها رضا مطلق للعاملين، كما اتضحت أهمية طرق التقييم في عملية تقييم الأداء الوظيفي إذا كان انتقائها يتناسب ومتطلبات الوظيفة، المستوى الوظيفي ونمط الإشراف المعتمد بالمنظمة، نظرا لتنوع الوظائف واختلاف الأهداف التشغيلية لكل وظيفة ومستوى وظيفي، كما أن استخدام أكثر من طريقة في التقييم كفيل بتجاوز بعض العيوب والتعقيدات المختلفة.

---

[1] روبرت باكل، المرجع السابق، ص ص.243-245.

المبحث الرابع: مراجعة ما قيل عن علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء

إن الصراعات التنظيمية تلعب دوا هاما وخطيرا داخل المنظمات، من خلال الأجواء التي تخلقها في بيئتها الداخلية وما يصاحب ذلك من تأثيرات على المستويين الكلي والجزئي، حيث تظهر بجلاء انعكاساتها على فعالية ومستوى أداء المنظمة، خاصة إذا أضفنا حقيقة أن المنظمات المعاصرة تتميز بالتعقيد التنظيمي والتنوع في الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال، ما يجعل تأثير الصراعات ينتشر بسرعة ويمس أكبر قدر ممكن من الأفراد والوحدات الإدارية، كما يجعل عملية إدارتها أكثرا تعقيدا وحساسية، فالإدارة في هذه الحالة مجبرة على معرفة علاقة هذه الصراعات بالأداء بصفة عامة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعة أو المنظمة وتحديد طبيعة العلاقة، من حيث كونها ايجابية تخدم مصالح المنظمة وتشكل محفز للإبداع والتفاني في العمل، أم سلبية تضر بالروابط والعلاقات وتساهم في تردى الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: منحنى *ستيفن روبنس* ونموذ ج التأثيرات السلوكية على الأداء

للصراعات التنظيمية أثار تختلف بحسب مستوياتها ويكون تأثيرها على جميع الأصعدة فهي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة من خلال التأثير على وحدات العمل المشكلة لها وهذا ما أثبته ***ستيفن روبنس***، كما تؤثر الصراعات على الفرد من خلال التأثير على الجهد الذي يبذله أثناء تأديته لعمله وهذا ما أكده ***لورنس ولورش***.

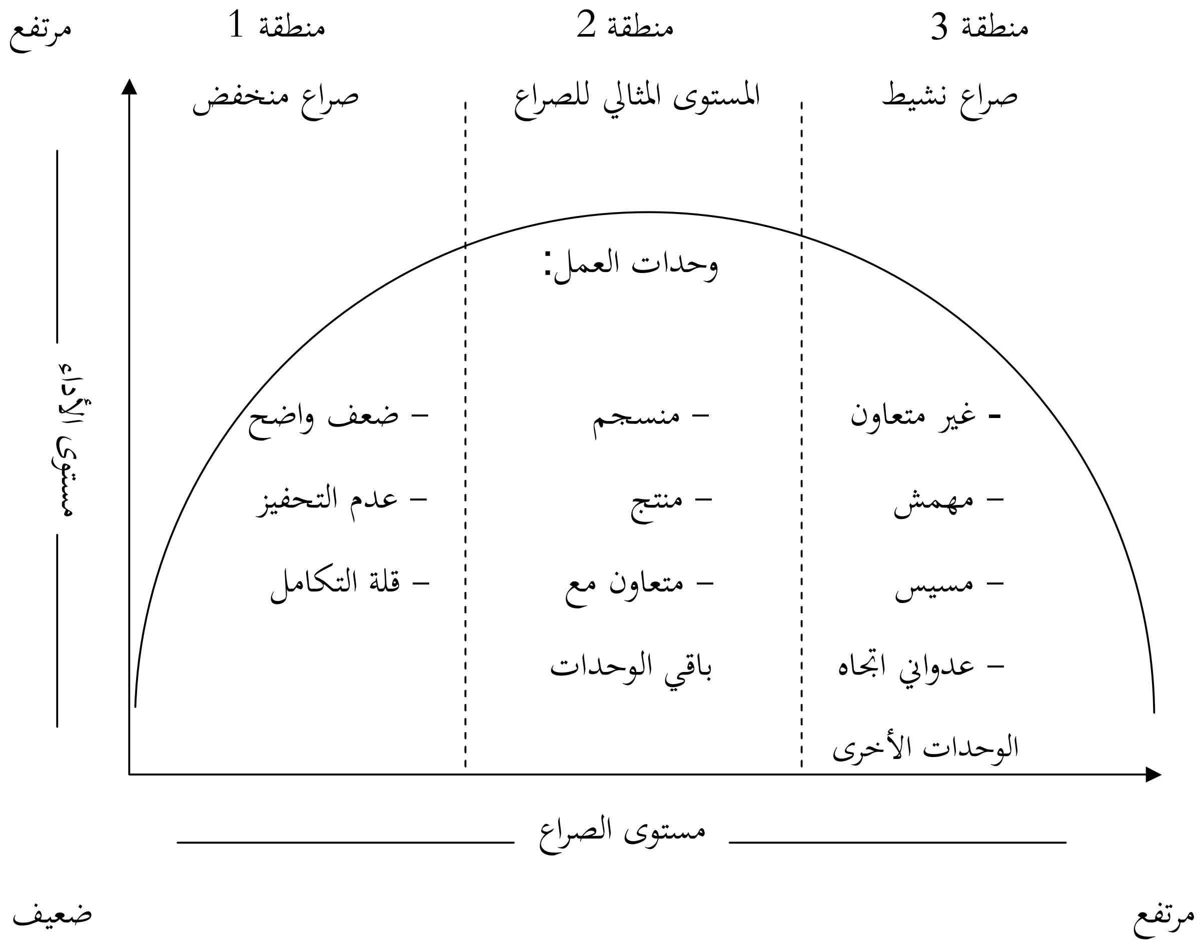
I/ منحنى *ستيفن روبنس* للعلاقة الخطية بين الصراع و الأداء:

في دراسة أجراها ***ستيفن روبنس*** ***Stephen P. Robbins*** عن العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء وفعالية المنظمة، اتضح من نتائجها أن مستوى الصراع المرتفع جدا قد ترتب عليه انخفاض في مستوى الأداء وفاعلية المنظمة، وأكد ***روبنس*** على أن الأداء والفعالية يأتي من خلال وجود مستوى مناسب من الصراع[1].

و يمكن توضيح هذه العلاقة الخطية بين الصراعو الأداء في الشكل الآتي:

[1] بورغدة حسين: **الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته**، المرجع السابق، ص. 113.

الشكل رقم (4.2): المناطق الثلاث للعلاقة الخطية بين الصراع والأداء



Source: Hatch (M).(J). Théorie des organisations. Adaptation. par: Delhaye. (C).De Boeck Université. Paris. Bruxelle. 2000.P.320

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك علاقة خطية بين الصراعو الأداء حيث تتشكل ثلاث مناطق تختلف فيها طبيعة العلاقة ففي المنطقة الأولى حيث مستوى الصو اع منخفض يكون مستوى أداء وحدة العمل ضعيف أي أن انعكاس الصراع في اتجاه سلبي، بحيث يلاحظ الضعف في أداء الوحدة ونقص الحافز الذي يشكل المحرك نحو تحقيق الأهداف، كما تتأثر في هذه الحالة علاقتها بباقي الوحدات بحيث تتسم بقلة التكامل ما يصعب تحقيق الأهداف المشتركة، وفي هذه الحالة تكون العلاقة طردية أي كلما زاد مستوى الصراع يزيد مستوى الأداء، ويكون الصراع في هذه الحالة مقوض للحماس والدافعية.

في المنطقة الثانية يزيد مستوى الصراع حتى يصل إلى المستوى المثالي، يكون حينها مستوى أداء وحدة العمل عند أعلى مستوى له، حيث وحدة العمل منسجمة داخليا ومنتجة، وتحقق أهدافها الداخلية وتزيد من التنسيق الخارجي مع باقي وحدات العمل بغرض التعاون على تحقيق الأهداف المشتركة ويكون الصراع ايجابي وبناء.

في المنطقة الثالثة حيث مستوى الصراع مرتفع يكون مستوى الأداء ضعيف، ويتحول تأثير الصراع على الأداء إلى تأثير سلبي، وتكون حينئذ وحدة العمل مفككة وغير راغبة في التعاون وتتصف سلوكياتها بالتسييس بحيث تصبح عدائية اتجاه باقي الوحدات، مما يجعلها تتأخر في انجاز مهامها، وبالتالي تتعطل مصالح المنظمة وتصاب بالشلل، وتكون علاقة مستوى الصراع بالأداء عكسية بحيث كلما زاد مستوى الصراع انخفض مستوى الأداء، ويكون الصراع سلبي، والجدول الموالي يظهر المستويات الثلاث للصراعات التنظيمية والخصائص التنظيمية المرافقة لها:

الجدول رقم(9.2): العلاقة بين صراع الجماعاتو الأداء التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	التأثير المحتمل	الخصائص التنظيمية السائدة	مستوى الأداء التنظيمي
الموقف الأول	منخفض أو غير موجود	سلبي	– قدرة محدودة على التكيف – تغيرات محدودة – محدودية محولات الابتكار والتطوير	منخفض
الموقف الثاني	متوازن أو امثل	ايجابي	– تحرك ايجابي نحو الأهداف – ميل إلى الابتكار و التطوير – البحث الايجابي عن حلول للمشكلات – تكيف سريع مع المتغيرات البيئية	مرتفع
الموقف الثالث	مرتفع	سلبي	– سيطرت النزاعات – التداخل في الأنشطة – صعوبة التنسيق – ميل إلى الفوضى	منخفض

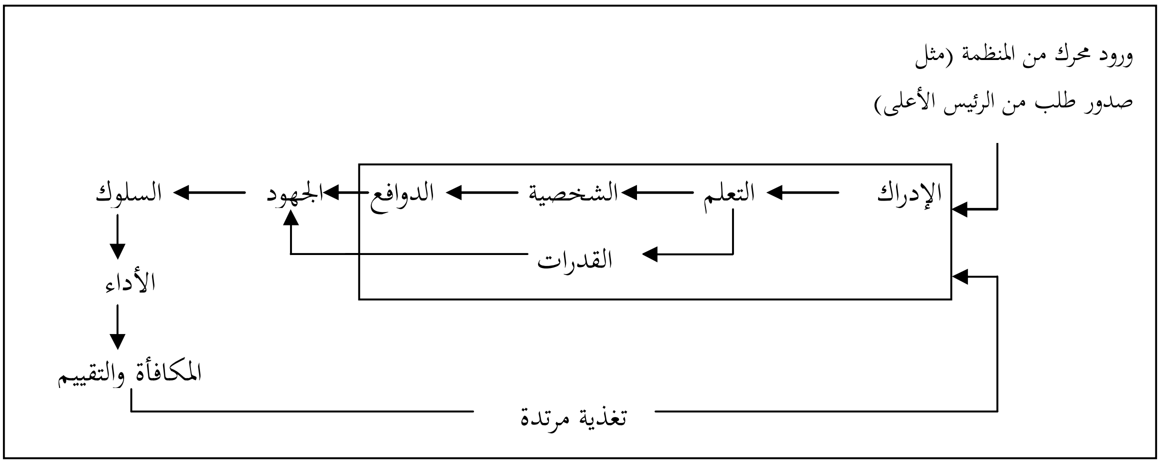
المصدر: جمال الدين المرسى وآخرون: **السلوك التنظيمي– نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة**– الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001، ص 485.

II/ نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء:

يرى العديد من الباحثين الأداء الوظيفي تفاعل لسلوك الموظف، ويتحدد ذلك السلوك بتفاعل جهده وقدراته، والنموذج الموالي يوضح بان الاختلافات في الأداء ترجع بالأساس إلى العديد من المتغيرات المادية والذهنية والهيكلية والبيئية والتقنية[1] ، والشكل الموالى يوضح ذلك:

[1] سيزلاقي اندرو وآخرون، المرجع السابق، ص.54.

الشكل رقم (5.2): التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



المصدر: سيزلاقي اندرو وآخرون: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، العربية السعودية، 1991، ص.54.

يعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، فكلما زادت جهود الفرد كلما عبر ذلك عن قوة الدافعية لديه، فالجهد المبذول هو انعكاس لدافعية الفرد، أما قدرات الفرد وخصائصه الشخصية فتعكس درجة فاعلية الجهد المبذول وتشمل التدريب، التعليم والخبرات.

كل منظمة تسعى لجعل عمالها يبدلون أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهدافها، ولا يتحقق هذا إلا بتحمس العمال والتزامهم استجابة لمجموعة من المثيرات والمحفزات الخارجية التي تنشط وتتفاعل مع الدوافع الداخلية لديهم، وبالتالي يتوجهون نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ومن خلال النموذج السابق يتضح أن سلوك العامل داخل المنظمة يتأثر بالعديد من المحركات التي بإمكانها دفعه لبدل أكبر جهد وتساعده على زيادة قدراته المعرفية من خلال التعلم، ويمكن اعتبار الصراعات التنظيمية احد المحفزات الخارجية، ففي الوقت الذي تكون فيه الصراعات التنظيمية شبه منعدمة تكون العوامل الكامنة داخل الأفراد معطلة نتيجة غياب الأحداث البيئية التي تساعد على تحرير الطاقات الكامنة وتشكل قوة دافعة للأفراد لبدل الجهود ومن تم انجاز الأعمال.

أما وجود الصراعات التنظيمية بمستوى معقول يخلق نوع من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع[1]، فيمكن اعتباره محرك له اثر بالغ على سلوك الفرد من خلال الدفع الذي يوفره لحدوث التفاعل بين قدراته وجهوده، فالفرد الذي يعمل في بيئة تساعده على التباري من اجل إبراز طاقاته الكامنة لا يدخر جهدا ليتفانى في عمله ويحقق ما هو مطلوب منه وهذا ما يؤكده كل من ***لورنس ولورش*** حيث اعتبرا الصراع يعزز الأداء في بعض الأحيان نظرا لزيادة الانتباه والجهد المبذول[2]، بالإضافة إلى ذلك فقد تشكل الصراعات فرصة تعليمية للمدراء

(1) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص.356.

(2) المرجع نفسه، ص.356.

والمشرفين على العمال بحيث تزيد من قدراتهم وتنمي معارفهم مما يجعلهم يديرونها مستقبلا بالكيفية التي تضمن مصالح المنظمة، ولأن الصراعات التنظيمية لا تتوقف عند المستوى المعقول بل يمكن أن تتجاوزه لتصل إلى مستويات عالية يصعب عندها بدل الجهود في العمل أو استغلال قدرات الأفراد في تحقيق الانجازات، فالصراع عندها يشتت الانتباه والطاقات عن الأنشطة الأساسية وجهود الأفراد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الأساسية[1]، لأنه عند هذا المستوى الخطير من الصراع توجه كل الجهود وتستغل كل القدرات لمحاولة كسب الصراع، وتتصف هذه الحالة بالخطورة لأن الأفراد لم يكتفوا بعدم استغلال قدراتهم وبدل جهودهم بل استغلوها في غير ما يحقق أهداف المنظمة ويتعارض مع توجهاتها وقد يضر بمصالحها.

المطلب الثاني: علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بعناصر الأداء الوظيفي

تؤثر الانفعالات والتوترات المصاحبة للصراع على أداء الفرد وعلاقته بالآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها[2]، فالعامل داخل المنظمة وبفعل الصراع قد يزيد من حماسه واندفاعه لتحقيق الأداء الأفضل من خلال التزامه بعناصر الأداء الوظيفي، كما قد تكون النتيجة عكسية حيث يحيد عن الالتزام بمتطلبات وظيفته ويهمل واجباته الأساسية ليتفرغ لمواجهة مواقف الصراع المختلفة.

I/ علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بسرعة الانجاز:

يعتبر الوقت رأس مال حقيقي لكل منظمة، فتكلفة الأعمال والمنتجات والخدمات تتأثر بعامل الوقت، فكل منظمة تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية عليها القيام برقابة دائمة على الوقت للسيطرة عليه والتحكم فيه، من خلال وضع استراتيجيات تسمح بإدارة الوقت ومن ثم زيادة سرعة انجاز الأعمال بالقدر الذي يجعل التكاليف عند أدنى مستوى لها، في هذا الصدد يعتبر الصراع التنظيمي سلاح ذو حدين فهو قادر علي زيادة سرعة الانجاز كما بإمكانه جعلها عند أدنى المستويات.

فالعلاقة بين المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية وسرعة الانجاز تكون سلبية لأن المظاهر المصاحبة لهذا المستوى تتسم بانتشار الشكلية في الأداء وزيادة الشعور بالملل وغياب التنافس والحماس ما يجعل العامل يتوجه تلقائيا إلى التكاسل وتضيع الوقت واستغلاله في أحاديث جانبية لا علاقة لها بالعمل، فغياب الأجواء التي تتسم بالتنافسية والتحدي تنقص من قيمة أي تحفيز فيصاب الأفراد بالشلل ويفقدون شعورهم بالانتماء إلى المنظمة ما يترك لديهم انطباع سيئ نحو قيمة العمل ومزاياه ويجعل أدائهم يتصف بالبطء الشديد.

---

(1) جيرالد جرينبرج وآخرون، المرجع السابق، ص.483.

(2) ريتشالد هال: **المنظمات– هياكلها، عملياتها ومخرجاتها–** ترجمة: سعيد بن حمد الهاجرى، معهد الإدارة العامة، ط.4، الرياض، العربية السعودية، 2001، ص.303.

أما المستوى المعقول للصراعات التنظيمية فيخلق الأجواء المناسبة لأداء العمل والتفاني فيه والحرص على بدئه وإنهائه في الوقت المخطط، واستغلال الوقت على أكمل وجه وبالتالي زيادة سرعة الانجاز، وقد يضطر العمال إذا اقتضي الأمر عمل ساعات إضافية خارج الدوام الرسمي، ولا يصل العامل إلى هذه الحالة من الالتزام والتضحية إلا بوجود أجواء من الاختلاف الايجابي بين الأفراد والمجموعات والدخول في نقاشات بناءة تركز بالأساس على جوهر المهمة، وتدور حول أحسن السبل التي تسمح بانجاز المهام بأسرع ما يمكن، ولأن الصراعات المعقولة تخلق حالة من التحدي والعزم على تحقيق الأهداف فإن المدراء مطالبون بالبحث عن السبل الكفيلة بجعل الصراع عند هذا المستوى الأمثل وفق ما تقتضيه ظروفهم التنظيمية وعلى حسب طبيعة منظماتهم وتركيبة العامل الإنساني فيها.

أما عند المستوى المرتفع للصراعات فتكون العلاقات بين الأفراد والمجموعات متأزمة وقد ينجر عنها سلوكيات عدائية قد تصل حد الاعتداءات اللفظية والجسدية ما يسبب تعطل النشاطات وتأخر انجاز المهام نتيجة انخراط العمال والجماعات في نقاشات تتعارض فيها المواقف والآراء حيث يصبون كل طاقاتهم وجهودهم نحو الصراع ومحاولة كسبه حتى لو تطلب الأمر تأجيل الأعمال المقررة.

ومن أهم مضيعات الوقت وإبطاء سرعة الانجاز:

أ- الاجتماعات المتكررة وعقد جلسات الصلح ومحاولات إيجاد تسويات؛

ب- الانشغال بأحاديث يكون جوهرها الصراع والمشاكل الشخصية والحياد عن الأهداف الأساسية؛

ج- تعدد طلبات الإجازات والعطل المرضية لتجنب الضغط؛

د- اللجوء للعمل المنفرد وإهمال العمل الجماعي القائم على التعاون؛

هـ- ضعف التنسيق وغياب الاتصالات واحتكار المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال المختلفة؛

و- تعمد التأخير في نقل المخرجات والمدخلات بين الوحدات التي تعرف حالة من الصراع الحاد خاصة في الوضعيات التي تكون الوحدات تعمل في إطار الاعتماد المتبادل؛

ز- تزايد النقاشات اليومية حول من يقوم بالمهام يؤدي لزيادة الوقت المطلوب لانجازها[1] .

II/ علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بجودة الانجاز:

إن أداء الأعمال بالشكل الصحيح والتحسين المستمر لهذا الأداء يحقق أهداف المنظمة التي دائما ما تستهدف تلبية حاجات العميل الذي أصبح أكثرا طلبا لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية تحقق له الإشباع المطلوب، ولأن اغلب المنظمات اليوم تعمل في ظل منافسة شرسة لا تسمح بالخطأ فإن الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أصبح أكثر من ضروري.

[1] ماجدة العطية، المرجع السابق، ص.262.

لأن التكنولوجيا ليست المتحكم الوحيد في جودة الانجاز صبت المنظمات اهتمامها بالعامل الإنساني من خلال التدريب المستمر وتحسين ظروف العمل، وفي هذا الإطار لم تغفل المنظمات الحديثة علاقة الظواهر السلوكية بأداء العامل، ويمكن اعتبار الصراع التنظيمي أحد أهم الظواهر السلوكية ذات العلاقة بجودة الانجاز وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف مستواه، فالبيئة التنظيمية التي تعرف مستوى منخفض من الصراعات تكون راكدة وتفتقد للحركية التي يتطلبها تحسين الأداء، فالعمال لا يتجاوبون مع أهداف المنظمة ولا يشاركون في جهود تحسين الجودة ويمتنعون عن تقديم أي اقتراحات تساعد على تحقيق الجودة والمساهمة في تطوير العمليات والوظائف لأنهم يفتقدون إلى الحماس المطلوب لرفع التحدي، ولأن المستوى المنخفض للصراع يتميز بقلة النقاشات وتبادل الآراء فإن المعلومات المهمة التي تساعد في إجراء التصحيحات وتفادي الأخطاء وتجنب هدر الموارد وإعادة الأعمال أكثر من مرة تكون غائبة، ما ينجر عنه رداءة الانجازات والمنتجات ما ينعكس سلبا على صورة وسمعة المنظمة.

لكن المنظمات التي تهدف إلى الاستمرار في السوق والمحافظة على عملائها وحصصها تسعى إلى ضبط الصراع عند المستوى المعقول الذي يخلق أجواء من الاختلاف والتعارض بين العمال والمجموعات من اجل تحقيق برامج الجودة والتنسيق من خلال العمل المشترك لبلوغ الأهداف العامة، ففي هذا المستوى من الصراع تتحسن نوعية الأداء الوظيفي وكذلك القرارات المتخذة[1] .

فالصراعات المعقولة توفر المزيد من المعلومات والخبرات اللازمة لمواكبة توجهات المنظمة نحو جودة الانجازات كما تجعل الأفراد داخل المجموعة الواحدة يتعاونون لأداء أعمالهم وفق الجودة المخطط لها لأنهم يشعرون بوحدة المجموعة وعمل الفريق، كما أنها تساعد في بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل وتزيد ارتباطهم بأهدافها وفخرهم بمنتجاتها ما يجعلهم ينسقون مع باقي المجموعات لتحسين سمعة المؤسسة وذلك من خلال التقليل من الأخطاء وهدر الموارد وتكرار الأعمال أكثر من مرة.

بالرغم ما تحققه الصراعات المعقولة للفرد والمنظمة تبقى السيطرة عليها والتحكم فيها أمور ضرورية لتفادي التطور غير المرغوب في مستواها، لأن فشل المنظمة في هذه المهمة ينعكس سلبا على كفاءتها وفاعليتها ويجعل الأفراد العاملين بها ينخرطون في صراعات قاتلة تضر بمصالحهم وتحيد بهم بعيدا عن الأهداف المسطرة.

فالصراعات التنظيمية المرتفعة المستوى يكون ضررها بالغ الأثر على الأداء بصفة عامة وجودة هذا الأداء بصفة خاصة، فكل مظاهر الصراع تكون معرقلة لجميع جهود تحسين وتطوير جودة الانجاز، فتصرفات الأفراد والجماعات تكون متناقضة ومتعارضة بدرجة كبيرة تهدف إلى كسب الصراع حتى لو كانت نتائجه بعيدة عن أهداف المنظمة وبالتالي تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العليا، ومن مظاهر الصراع التي تقوض جهود تحسين جودة الانجاز ما يلي:

---

(1) خضير كاظم حمود الفريحات و آخرون: المرجع السابق، ص.326.

أ- رفض أحد طرفي الصراع أو كليهما التغيرات التي يتطلبها تحقيق مستوى أعلى من الجودة لأنها تضعف موقفه وتقلل من حظوظه في كسب الصراع؛

ب- زيادة حدة السلوكيات العدائية اتجاه الأفراد وممتلكات المنظمة ما ينتج عنه إلحاق الأذى بالآلات[1] التي تعتبر من أهم العوامل المتحكمة في جودة المنتجات؛

ج- انخراط الأفراد والجماعات داخل المنظمة في الصراع بكل قوة وتخصيص كل الجهود والطاقات له وبالتالي إعطائه الأولوية على حساب كل البرامج المسطرة بما فيها برامج تحسين الجودة واستراتيجيات تطويرها ما يزيد من معدلات الأخطاء وإعادة الأعمال أكثر من مرة وارتفاع نسبة المنتج المعيب؛

د- ضعف التنسيق بين الأفراد من جهة والوحدات الإدارية من جهة أخرى، والعزوف عن تبادل المعلومات الخاصة ببرامج الجودة، وتعمد بعض أو كل الأفراد والوحدات القيام بالمهام الموكلة لهم بشكل رديء لأنها تشكل مدخلات أفراد ووحدات أخرى؛

هـ- تعمد الانجاز بأدنى مستوى للجودة للفت انتباه الإدارة وإرغامها على تسوية المشاكل العالقة والرضوخ للطلبات، ويظهر هذا السلوك خاصة في الصراعات التي يخوضها العمال مع إدارة المنظمة وخاصة في الحالات التي يغيب فيها الحوار والتفاوض وتجاهل الإدارة للعمال وعدم الاعتراف بحقوقهم.

III/ علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بحجم الانجاز:

يرتقي العمل في إطار الجماعة بفاعلية الأفراد فيزيد حجم انجازهم بالتالي زيادة فعالية جماعات التنظيم، وللوصول إلى هذه النتائج المحفزة على بدل المزيد من الجهود تتوجه الإدارة الحديثة إلى إدارة الظواهر السلوكية ومنها الصراعات التنظيمية بما يحقق لها الاستفادة منها.

فانخفاض مستوى الصراع التنظيمي يجعل المنظمة تعيش حالة من الشلل نتيجة غياب الحماس والتنافس بين العاملين والوحدات المختلفة ما يجعل حجم الانجاز عند أدنى مستوياته من خلال ما يلي:

أ- انخفاض الشعور بالانتماء يجعل العاملين يرفضون التجاوب مع أي خطط تستهدف زيادة كمية الإنتاج بحيث تصبح تصرفات الأفراد خارج حدود القرارات الإدارية[2]؛

ب- عمل المجموعات بمعزل عن بعضها البعض ما يؤدي إلى انخفاض حجم الانجاز؛

ج- انعدام روح المبادرة والابتكار والمشاركة في النقاشات التي تبحث السبل الكفيلة بزيادة حجم الانجاز وتوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

[1] معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص.47.

[2] سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص.481.

لمواجهة هذه الحالة من العجز يعمل المديرون المتمرسون على جعل الصراعات التنظيمية عند المستوى المعقول الذي يمتاز بكونه المناخ الأمثل لتنافس العمال والمجموعات لتحقيق الانجازات المطلوبة وزيادة الإنتاجية[1] ومساعدة الإدارة على تحقيق البرامج التي تستهدف زيادة الإنتاجية، من خلال تدفق المعلومات في المستويين الأفقي والعمودي والاستفادة من الخبرات السابقة، ولأن هذا المستوى من الصراعات يساعد على بناء الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى فإنه ينمي روح الانتماء والتفاني في العمل مما يجعل العمال يقدمون في بعض الأحيان أعمالا إضافية عن الأعمال المقررة، كما تسمح النقاشات الهادئة للمرؤوسين بتقديم إقتراحات وأفكار نابعة عن خبرتهم وتمرسهم الدائم تساعد على تطوير طرق أداء العمليات.

لكن وصول الصراع التنظيمي إلى أعلى المستويات يصبح مشكلة حقيقية تتطلب التدخل العاجل لإيجاد الحلول التي تساعد على تجنب الدمار للمنظمة، لأنه في هده الحالة تتعطل كل الوظائف ما يجعل حجم الإنجاز يتراجع إلى ادني مستوى له، ومن مظاهر التأثير المحتمل لارتفاع حدة الصراعات التنظيمية على حجم الانجاز:

أ- انتشار الفوضى وتبادل الاتهامات حول الطرف المتسبب في الصراعات ما يجعل الأفراد والجماعات تغفل أهدافها الأساسية المتمثلة في الرفع من حجم الانجاز؛

ب- العرقلة المتبادلة بين أطراف الصراع والتي تحول دون تطوير حجم الانجاز من خلال تغييب المعلومات، التأخير في انجاز كل طرف لمهامه للتأثير على الطرف الآخر في حال الاعتماد المتبادل؛

ج- دخول أطراف الصراع في مفاوضات ومحولات لتقريب وجهات النظر يجعل العاملين يركزون اهتمامهم على نتائج المفاوضات بعيدا عن الاهتمام برفع حجم الانجاز؛

د- تعمد تخفيض حجم الانجاز للفت الانتباه والمساومة.

IV/ علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالتعاون في العمل:

إن التعاون في العمل وتبادل المساعدة من سمات المنظمات الناجحة ويعبر عن سلوك واعي يقوم به الأفراد والمجموعات لتبادل المنافع، وهو شكل عام من أشكال التنسيق في مجال العمل لأن أداء الأفراد والجماعات المتعاونين يكون أعلى من أداء من يعملون منفردين.

إذا كان التعاون يدعم العلاقات الإنسانية داخل المجوعة الواحدة ومنه داخل المنظمة فإنه لا يجب النظر إلى الصراع على انه الحالة العكسية له، لأن تأثير الصراع يختلف بحسب مستواه، كما أن الصراع التنظيمي يؤثر على درجة التعاون بشكل واضح.

---

[1] محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص.379.

فعند مستوى الصراع التنظيمي المنخفض تتميز الأجواء بالتراخي ولا يصل بالأفراد والجماعات إلى مستوى التحفيز اللازم الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم بحماس وشغف كبيرين ومن ثم الحاجة إلى المساعدة وتبادل المنافع في مراحل لاحقة.

أما عند بلوغ الصراع مستواه المعقول ورغم حالة الحماس والتعارض وحتى الاختلاف المقبول فإن الأفراد يجدون أنفسهم مجبرين على التعاون ومساعدة بعضهم البعض إيمانا منهم بضرورة تبادل المنافع لأنه السبيل الوحيد لتعظيم منافعهم وتحقيق أهدافهم ونفس الشيء ينطبق على المجموعات المختلفة، كما يمكن أن تخلق الصراعات المعقولة وعي لدى الأفراد والجماعات بضرورة التعاون لأنه في النهاية جميع أهدافهم تصب في الهدف العام، بالإضافة إلى ذلك فإن حالة الصراع المعقول تتسم ببعض الثقة المتبادلة بين كل الأطراف ما قد يعزز وينشط التعاون.

إذا ما بلغ الصراع أعلى مستوى له فإن درجة تأثيره على التعاون تكون كبيرة جدا بحيث يصبح الصراع في هذه الحالة عائق للعمل التعاوني(1)، ففي ظل الظروف السائدة والتي تتميز بمحاولة كل طرف في الصراع الربح على حساب الطرف الآخر وعرقلة عمله وإبعاده بشتى السبل ولو اقتضى ذلك القضاء على الطرف الآخر باستخدام سلوكيات عدوانية، وبالتالي فالحديث عن التعاون والتنسيق في هذه الحالة لا يمكن أن يكون إلا داخل التكتلات والتحالفات التي تتشكل بفعل الصراع ويكون هدفها حماية المصالح الشخصية.

لأن التعاون بين الأفراد والجماعات ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التنظيمية والحاجة إلى إيجاد إطار مشترك بين كل العاملين داخل المنظمة، ينبغي على الإدارة العليا العمل على توفير الجو المثالي الذي يسمح بزيادة التكامل والتقارب بين الأطراف المختلفة، وتفادي كل ما من شانه توتير الأجواء وجعلها مثبطة للعمل الجماعي الذي يشكل أحد أهم التوجهات الحديثة للمنظمات.

V/ علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالانضباط في العمل:

إن الانضباط في العمل أمر مهم وداعم لكل عناصر الأداء الوظيفي، وهو أمر هام وتوفره شرط ضروري لأداء الأفراد لمهامهم بأحسن طريقة، وكغيره من عناصر الأداء فهو يتأثر إيجابا وسلبا باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية وتغير حدتها.

فالمستوى المنخفض للصراعات التنظيمية يكون البيئة المناسبة لإهمال العمال لمناصبهم والقيام بأمور لا تخص العمل أثناء وقت الدوام الرسمي وسبب ذلك غياب التحفيز وضعف الولاء للمنظمة وتقدير العمل، كما أن الفرد عندما يرى بان الوظيفة التي يشغلها تتكون من أنشطة ومهام روتينية ولا مجال فيها للتحدي والاختلاف يميل عادة إلى الغياب المتكرر عن العمل بدون مبررات رسمية وحتى الحضور متأخر والانصراف مبكرا من العمل، كما لا يتوانى العمال في رفض الانصياع لأوامر وتوجيهات المشرفين لأنهم يفتقدون إلى الظروف المشجعة على العمل والإبداع فيه.

(1) المرجع نفسه، ص.380.

لتجنب التسيب والإهمال من قبل العاملين يتحتم على إدارة المنظمة إدارة الصراع بالشكل الذي يسمح بالوصول به إلى المستوى المعقول والاستفادة من ايجابياته، ففي ظل الحماس للعمل والتوجه الايجابي نحو تحقيق الأهداف يكون التزام المرؤوسين بالقوانين والإجراءات أمرا مضمونا ودون الحاجة إلى استخدام السلطة والقوة لفرضها، فالعمال واعون بمسؤولياتهم ويعرفون حدود مصالحهم وانعكاسات سلوكياتهم غير اللائقة، كما أنهم منخرطون كليا في التنافس على تحقيق الأهداف والاستفادة القصوى من الإشباع الذي تحققه لهم وظائفهم وبالتالي فهم لا يملكون الوقت للقيام بأعمال لا تدخل في صميم عملهم، كما يسمح الصراع للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين وهذا يحسن من ارتباطهم بالمنظمة ويجعلهم أكثر التزاما بأهدافها[1].

ولأنه ليست كل المنظمات قادرة على ضبط مستوى الصراع عند الحد المرغوب تعاني بعض المنظمات حالة من ارتفاع مستوى الصراعات التنظيمية تغيب عندها كل مظاهر الانضباط والالتزام بحيث يصبح الحديث عن اللوائح التنظيمية غير مجدي، ففي بعض الحالات وفي غمرة البحث عن أي سبيل لكسب الصراع تكون السلوكيات عدائية وأكثر تطرفا ما يجعل مهمة العودة بالأمور إلى وضعها الطبيعي أكثر صعوبة وهدرا للوقت والطاقات ومن أهم المظاهر المعبرة عن حالة لا انضباط والتي مصدرها احتدام الصراعات التنظيمية:

أ- عدم الالتزام بالمظهر العام وإجراءات الأمن والوقاية؛

ب- الغيابات المتكررة بسبب الضغوط التي تقع على عاتق المتصارعين؛

ج- انتشار ظاهرة الحضور المتأخر للعمل والانصراف المبكر منه للإنهاك الجسدي والنفسي نتيجة التعارض؛

د- تكرر السرقات من ممتلكات المؤسسة والزملاء كأعمال انتقامية؛

هـ- التحرش والتهديد بالإيذاء والتعدي اللفظي والجسدي أثناء العمل نتيجة التعارض الشديد في المصالح؛

و- القيام بأعمال التخريب وتعطيل الإنتاج خاصة عند محاولة إدارة الصراع بطرق يعتبره أحد الأطراف ظالمة.

(1) جيرالد جرينبرج وآخرون، المرجع السابق، ص.484.

خلاصـــة الفصـــل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتضح أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة هامة في المنظمات المعاصرة، حيث تسعى إلى تحسين وتطوير أداء عمالها من خلال تبني نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي وذلك بالالتزام بجميع خطواته المتمثلة في تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء ومن ثم تحسين وتطوير الأداء.

لأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر أهم واخطر عملية في هذا النظام فان إدارة المنظمة مجبرة على تقييم الأداء من خلال مجموعة من المعايير والمقاييس التي تتماشي وطبيعة المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، بغرض تحديد نقاط القوة ومن ثم تعزيزها والوقوف على نقاط الضعف ومن تم تجاوزها.

تتعرض عملية تقييم الأداء الوظيفي للعديد من العوائق التي تحول دون فعاليتها فعلى إدارة المنظمة إتبا ع الأساليب الكفيلة بتدليل العقبات وتحقق أهداف عملية التقييم وبالتالي ضمان ثقة العمال في نظام التقييم برمته، لأن ثقة الأفراد في نظام التقييم لا تكتمل إلا بثقتهم في طريقة التقييم فان إدارة المنظمة عليها تبني طريقة التقييم التي تتماشي وإمكانياتها وتسمح لها بالوقوف على حقيقة أداء عملها بعيدا عن التحيز والآراء الشخصية المبالغ فيها.

يتأثر الأداء بصفة عامة بمستوى الصراعات التنظيمية بغض النظر عن نوعها، وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال الدراسات النادرة التي تم إيرادها في المقدمة العامة أو تلك التي تم ذكرها باختصار في هدا الفصل وشكلت الأساس لمحاولة إثبات العلاقة المحتملة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال العلاقة بعناصره ومحدداته، وهذا بإبراز المظاهر التنظيمية المرافقة لكل مستوى من الصراعات التنظيمية.

بغرض التعرف أكثر على حقيقة الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سيتم دراسة الموضوع ميدانيا بالشركة الإفريقية للزجاج ***ENAVA*** من خلال الفصل الموالى.

الفصل الثالث :

دراسة علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج *ENAVA*

تمهيـــد

بعد تناول الإطار النظري للصراعات التنظيمية في الفصل الأول، خصص الفصل الثاني للوقوف على أساسيات الأداء الوظيفي وعلاقة الصراعات التنظيمية به، أما في هذا الفصل الميداني سيتم التطرق إلى العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وذلك باختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة خاصة تلك المتعلقة بالشركة الإفريقية للزجاج ***ENAVA*** بجيجل.

كما سيتم اكتشاف مدى التطابق بين الجانبين النظري والميداني للدراسة وذلك بعرض البيانات الميدانية التي تم تحليلها ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة، وتقديم الاقتراحات المناسبة لتعزيز النقاط الايجابية وتفادي الظواهر السلبية في بيئة الشركة.

تم تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فلقد خصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية، أما المبحث الثالث فلقد تم من خلاله عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال والمسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث من خلالها يمكن الوقوف على واقع الصراعات التنظيمية واهم أساليب إدارتها، مدى التزام عمال الشركة بعناصر الأداء الوظيفي وعلاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي، في هذا السياق تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة الذي يسمح برسم مسار الجانب التطبيقي للدراسة حتى يتم انجازها وفق مخطط مسبق التحضير وعلى مراحل متناسقة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

للتمكن من إجراء هذه الدراسة تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات من الميدان مجال الدراسة بغرض تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق الدراسة وصياغة نتائجها.

I/ منهج الدراسة:

يعرف المنهج على انه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"[(1)] ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، ويرتبط كذلك بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ففي دراسة موضوع الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سوف يتم الاعتماد على ***المنهج الوصفي التحليلي***.

ويعرف على انه "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"[(2)].

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة ومن ثم صياغة توصيات مفيدة.

II/ أدوات الدراسة:

إن الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في الملاحظة العلمية، المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية والاستمارة، كما استعنا بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

---

(1) رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص.176.

(2) رشيد زرواتي: **مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع،عين مليلة، الجزائر، 2007، ص.87.

1- الملاحظة العلمية: تعد إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في مجال دراسات الطبيعة والسلوك الإنساني [(1)]، كان استخدام الملاحظة العلمية لكشف ظروف وكيفية سير العمل داخل الشركة والتي لا يمكن جمع معطياتها باستخدام الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات، وتم ذلك من خلال متابعة العمال والمسؤولين وتدوين ملاحظات تخص ما يصدر عنهم من تصرفات وسلوكيات، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقاتهم التفاعلية مع بعضهم لتشكيل صورة واضحة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة.

2- المقابلة : تعتبر "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه من اجل تحقيق أهداف الدراسة"[(2)]واستخدمت المقابلة في هذه الدراسة قصد الحصول على البيانات التي يتطلبها إتمام الدراسة وغير متوفرة في الوثائق والسجلات الممنوحة من طرف مصالح الشركة، كما اعتمدت المقابلة الشخصية للحصول على إجابات لأسئلة الاستمارة مع العمال الذين يملكون مستوى تعليمي منخفض، بغرض تجنب اللبس والغموض وحرصا على تحصيل بيانات دقيقة تعكس واقع الشركة.

3 – الوثائق والسجلات الإدارية: تعرف على أنها "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها"[(3)]، وتم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية خاصة قوائم العمال والإداريين والتي تخص الجانب البشري، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بعدد العمال وتوزيعهم على الوحدات الإنتاجيةو التعرف على تسلسل السلطة والمسؤولية على الإدارات و مختلف أقسامها، كما تم الاعتماد عليها لاستخلاص البيانات الخاصة بتاريخ الشركة، تطورها، طبيعة منتجاتها وأهم زبائنها.

4- الاستمارة: وتعرف على أنها " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، حيث يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"[(4)].

وتستخدم الاستمارة بكثرة في البحو ث الإنسانية والاجتماعية لجمع البيانات الميدانية التي يصعب جمعها عن طريق الأدوات الأخرى ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي تم إتباع المراحل التالية:

أ- مرحلة إعداد الاستمارة: تمت صياغة أسئلة الاستمارة بالاعتماد على الإشكالية المطروحة وبمراعاة فرضيات الدراسة وبعد الاطلاع على أدبيات كلا من موضوع الصراع التنظيمي وموضوع الأداء الوظيفي والدراسات السابقة صممت الاستمارة في جزأين، جزء وجه للعمال للتعرف على مدى وجود الصراعات التنظيمية بالشركة، وعلاقة الصراعات

---

(1) محفوظ جودة: **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام *spss***، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص.19.

(2) محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: **منهجية البحث العلمي – القواعد والمراحل والتطبيقات –** ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.55.

(3) ر شيد زرواتي: **مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، المرجع السابق، ص.268.

(4) المرجع نفسه، ص.182.

التنظيمية بالأداء الوظيفي، وجزء ثاني وجه للمسؤولين الإداريين لمعرفة الأساليب التي يعتمدون عليها لإدارة الصراع التنظيمي وكذا التعرف على مدى التزام عمال الشركة بعناصر الأداء الوظيفي.

ب- مرحلة تجريب الاستمارة: تم تصميم الاستمارة في صيغتها الأولية واحتوت على العديد من الأسئلة، كما لوحظ غياب بعض العبارات التي تعالج عناصر هامة في بعض المحاور وطول وغموض أخرى.

ولقد تمت مناقشة ما ورد في الاستمارة مع المشرف وعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في الاقتصاد والتسيير والتحليل الإحصائي لتحكيمها والتأكد من صدقها، فبعد أخد جميع الملاحظات بعين الاعتبار تم ضبط الاستمارة في شكلها النهائي واشتملت على ما يلي:

أ- الاستمارة الموجهة للعمال: احتوت الاستمارة الموجهة للعمال على قسمين:

القسم الأول وقد احتوى على البيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفيةو اشتمل على خمس عناصر هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، اسم الوظيفة.

أما القسم الثاني فاحتوى محورين من محاور الدراسة:

* المحور الأول: ويبحث في وجود الصراعات التنظيمية من خلال ثلاث مستويات ويحتوي على 15 عبارة تضمنت ثلاث أبعاد هي (الصراعات الشخصية، الصراعات بين الأفراد والصراعات بين المجموعات).

* المحور الثاني: ويقيس العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي وقد تضمن 20 عبارة .

ب- الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين: احتوت على قسمين:

القسم الأول احتوى على البيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية اشتمل على خمس عناصر هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، اسم الوظيفة.

أما القسم الثاني فاحتوى محورين من محاور الدراسة: المحور الأول يقيس أساليب إدارة الصراعات من خلال خمسة أساليب هي(التكامل، التجنب، التوسط، السيطرة والتسامح) وقد احتوى هذا المحور على 25 عبارة ، أما المحور الثاني فيقيس مدى التزام عمال الشركة بعناصر الأداء الوظيفي من خلال خمسة أبعاد تخص عناصر الأداء (حجم الإنجاز، جودة الإنجاز، سرعة الإنجاز، التعاون والانضباط في العمل) واحتوى هذا المحور على 15 عبارة.

واعتمد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستثناء العناصر الآتية: السن، مدة العمل بالمؤسسة واسم الوظيفة (منصب العمل) والتي تخص القسم الأول من الاستمارة، كما استخدم مقياس ***ليكرت*** المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس درجة الموافقة على العبارات كالآتي: غير موافق إطلاقا (1)، غير موافق (2)، موافق إلى حد ما (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

تم احتساب طول خلايا مقياس ***ليكرت*** الخماسي(الحدود الدنيا والعليا) من خلال حساب المدى على النحو الأتي: (5−1=4) وتم قسمته على عدد فئات المقياس، للحصول على طول الفئة الصحيح أي 5/4=0.8 بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك قصد تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

من 1 إلى 1.8 منخفض جدا (ضعيف جدا).

من 1.81 إلى 2.6 منخفض (ضعيف).

من 2.61 إلى 3.4 متوسط (معتدل).

من 3.41 إلى 4.2 عالي (مرتفع).

من 4.21 إلى 5 عالي جدا (مرتفع جدا).

5- المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي: تم الاعتماد في معالجة الموضوع على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج ***spss***، من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين من واقع كل استمارة على حدى في جهاز الحاسوب، ثم طبق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج ***spss*** والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، فيما يلي مجموعة من الأساليب التي قام الباحث باستخدامها:

أ- معامل ***ألفا كرونباخ*** لقياس ثبات الاستمارة.

ب- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الاستمارة.

ج- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الاستمارة ولترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

د- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للاستمارة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

هـ- اختبار ***كا***^{2} لحسن المطابقة للتحقق من وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة في استجابات أفراد مجتمع الدراسة على درجة الموافقة لكل عبارة في محور علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي.

و- اختبار تحليل التباين الأحادي ***ANOVA*** لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: مبررات اختيار والتعريف بالشركة محل الدراسة

كل دراسة ميدانية وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى مجموعة أو تنظيم أو مجتمع لتطبق عليه، فلاختيار تنظيم أو مجتمع دون آخر يجب أن يكون هذا الاختيار مبررا، لذا سيتم عرض مجموعة من المبررات التي بني عليها اختيار الشركة الإفريقية للزجاج كميدان للدراسة، حيث سيتم التعريف بها بالتطرق إلى نشأتها، تطورها، موقعها وطبيعة نشاطها من خلال هذا المطلب.

I/ مبررات اختيار الشركة:

لقد وقع الاختيار على الشركة الإفريقية للزجاج لإجراء الدراسة الميدانية لاعتبارات عدة أهمها:

1- تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج من أهم الشركات في مجال إنتاج الزجاج على المستوى الوطني، ما يؤهلها لتكون ميدان دراسي مهم؛

2- ممارسة الشركة لنشاط إنتاجي مستمر ولفترة طويلة نسبيا، ما جعلها تعاني مجموعة من المشاكل التنظيمية، ففي هذا الاتجاه يصب موضوع دراستنا؛

3- الاهتمام المتزايد للقائمين على الشركة بالبحوث العلمية وتشجيعهم للطلبة والباحثين على المساعدة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الشركة؛

4- تعتبر الشركة الإفريقية للزجاج من بين الشركات التي خضعت لجملة من الإصلاحات في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي العمومي، الذي عرف تغيرات جذرية تجعله المكان الأفضل لوجود الصراعات؛

5- التسهيلات والمرونة في التعامل مع طلبات إجراء التربصات الميدانية وتسهيل مهمة الباحث؛

6- قرب مقر الشركة من مقر إقامة الباحث ووجود علاقات طيبة بين الباحث وبعض عمال الشركة.

II/ نشأة وتطور الشركة محل الدراسة:

أنشئت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم ***SPA***، نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة ***ENAVA*** سنة 1997 برأس مال قدره 000 000 00 5 دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي تم تطبيقه سنة 1996، حيث كانت قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

1– **مرحلة النشأة 82-87**: في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص ***PELKINGTON*** في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية ***SNIG*** والشركة الفرنسية ***TECHNIP*** سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة زجاج السيارات الأمامي بطاقة 000 200 ط/س من زجاج البناء الشفاف و000 44

وحدة من زجاج السيارات الأمامي، تم انجاز المشروع بين سنتي 1982و1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، حيث انطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي: شركة ***SNIC***، شركة ***EDIC*** وشركة ***ENAVA*** استلمت المشروع في ماي 1986.

2- **مرحلة التوسع** 87-96: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة، تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

أ- وحدة جديدة للزجاج الأمني: انطلقت في الإنتاج سنة 1992، وتم إنجازها من طرف شركة فلندية تدعى ***TAMGLASS*** تنتج 000 2 وحدة سنويا من الزجاج الخاص بالسيارات، الشاحنات وآلات الأشغال العمومية و000 80 م/س من الزجاج مصفف ***feuillete*** الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، المتاحف والسجون، كما تنتج الزجاج المقاوم للحرارة والصدمات ***trempe*** الذي يستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية وأهم زبائن الشركة: شركة صناعة السيارات والشاحنات برويبة SNVE شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ***ENMTP***، ***ENIE*** تيزي وزو، شركات البناء مثل: ***ECM*** سيدي موسى، ***ACUOR*** و ***EPLA*** الجزائر العاصمة، الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب- وحدة جديدة للزجاج السائل: تضم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج: الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب، انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 بطاقة نظرية للإنتاج تقدر بـ 000 15 طن /سنويا، في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة، مرتبطة بعدم إستعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، وقصد مواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا، التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات، بطاقة نظرية للإنتاج تقدر بـ 000 12 طن/سنوياو أهم زبائنها: شركة صناعة المنظفات ***ENAD***، شركة ***HENKEL*** وشركات خاصة مثل: النسر، ***GSPIH*** و***VOR***.

ج- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، يتمثل دورها في تموين وحدة الزجاج السائل بالمادة الأولية.

إضافة إلى هذه المشاريع هنالك مشاريع أخرى توقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية.

3- **مرحلة الاستقلالية**: منذ 1997 أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، تهدف بالأساس لتلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة، التحليل السيكومتري وخصائص العينة

لفهم ميدان الدراسة بشكل دقيق ووضع الدراسة في إطارها الزماني والمكاني والبشري، تم التعرض لمجالات الدراسة، كما تم العمل على إثبات صدق وثبات أداة الدراسة، حتى تكون نتائج بحثنا أكثر دقة وذات مصداقية، بالإضافة إلى ذلك فقد تم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص عينة الدراسة بنوع من التفصيل.

I/ مجالات الدراسة:

سنتعرف على مجالات الدراسة من خلال: المجال الجغرافي للشركة محل الدراسة، المجال الزماني لإجراء الدراسة، والمجال البشري.

1- المجال الجغرافي للشركة محل الدراسة: تقع الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير 07 كلم شرق ولاية جيجل، تبعد بحوالي كيلومتر واحد عن مطار الولاية وحوالي 3 كيلومترات عن ميناء جن جن.

2- المجال الزمني لإجراء الدراسة: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2009-2010 وعلى مرحلتين، كانت الأولى استطلاعية حيث تم تنظيم زيارات متكررة قصد التعرف على الشركة ومدى صلاحيتها لإجراء الدراسة ولإطلاع المسؤولين الإداريين على موضوع الدراسة وكانت أول زيارة في شهر مارس من سنة 2010، أما في شهر أوت من نفس السنة وبعد الحصول على موافقة المشرف وإدارة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة والتي ضمنها خطاب تسهيل المهام الذي قدم لإدارة الموارد البشرية بالشركة، التي قبلت إجراء تربص ميداني بالشركة الإفريقية للزجاج، تم جمع المعلومات التي تخص الشركة والمتعلقة بموضو ع الدراسة ودامت هذه المرحلة قرابة أسبوعين.

أما المرحلة الثانية فخصصت لتطبيق الاستمارة في الميدان من خلال توزيعها وشرحها للمستجوبين، حيث تم التوزيع على مراحل متفاوتة زمنيا، كما اضطر الباحث لإجراء بعض المقابلات لتعبئة استمارات خاصة بالعمال الذين يتميزون بمستوى تعليمي متدني، كما تم استرجاع الاستمارات الموزعة على فترات ودامت هذه المرحلة قرابة نصف شهر.

3- المجال البشري للدراسة: تم تحديد المجال البشري للدراسة من خلال التعرف على مجتمع الدراسة من وثائق الشركة وتحديد حجم العينة حسابيا.

أ- مجتمع الدراسة: يقصد بالمجتمع " مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات[1] و بناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من جميع العمال الدائمون بالشركة العمومية الإفريقية للزجاج وتم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال مديرية الموارد البشرية، حيث يشتغل بالشركة الإفريقية للزجاج 270 عاملا، من بينهم 24 عامل متعاقد. والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

(1) رحيم يونس كرو العزاوي: **مقدمة في منهج البحث العلمي**، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص.161.

الجدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة (العمال الدائمون) بحسب الوحدات الإدارية

الوحدة / الرتبة	وحدة الإنتاج	وحدة الإمداد والصيانة	الإدارة	المجموع
الإطارات	14	17	11	42
عمال التحكم	21	17	05	43
عمال التنفيذ	94	64	03	161
المجموع	129	98	19	246

المصدر: مديرية الموارد البشرية

بلغ حجم مجتمع الدراسة 246 فرد يتوزعون بين 42 إطارا و204 عاملا منهم 43 عامل تحكم و161عامل تنفيذ، كما يتوزعون على الوحدات على الشكل التالي:

- وحدة الإنتاج: 129 فردا منهم 14 إطارا، 21 عامل تحكم و94 عامل تنفيذ.
- وحدة الإمداد والصيانة: 98 فردا منهم 17 إطارا، 17 عامل تحكم و64 عامل تنفيذ.
- الإدارة:19 فردا منهم 11 إطارا، 5 عمال تحكم و3 عمال تنفيذ.

ب– عينة الدراسة: "تعرف العينة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"[(1)] .

وقد استخدم الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم احتساب حجمها من خلال:

- عينة العمال تم احتسابها بأخذ ثلث من حجم العمال الدائمين وعليه:204×⅓=68 عاملا.
- عينة المسؤولين الإداريين تم احتسابها بأخذ نصف من حجم الإطارات وعليه:42×½=21 إطارا.

وعليه نأخذ حجم العينة الإجمالي يساوي 89 فردا.

إذن تمثل العينة 36.17 % من مجتمع الدراسة المكون من العمال الدائمين بالشركة الإفريقية للزجاج والبالغ حجمه 246 فردا.

(1) محمد عبيدات وآخرون، المرجع السابق، ص.84.

ولقد تم توزيع أفراد العينة بين الوحدات والإدارة مثلما هو موضح في الجدول الموالي من خلال تطبيق نسبة العينة إلى إجمالي المجتمع الكلي.

الجدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة بين الوحدات والإدارة

الوحدة / الرتبة	وحدة الإنتاج	وحدة الإمداد والصيانة	الإدارة	المجموع
الإطارات	7	9	5	21
عمال التحكم	7	6	2	15
عمال التنفيذ	31	21	1	53
المجموع	45	36	8	89

المصدر: مستخرج من الجدول السابق بتطبيق نسبة العينة إلى إجمالي المجتمع الكلي

بلغ حجم عينة الدراسة 89 فردا يتوزعون بين 21 إطا ا و68 عامل منهم 15 عامل تحكم و53 عامل تنفيذ، كما يتوزعون على الوحدات على الشكل التالي:

أولا: وحدة الإنتاج: 45 فردا منهم 7 إطارات، 7 عمال تحكم و31 عامل تنفيذ.

ثانيا: وحدة الإمدادو الصيانة: 36 فردا منهم 9 إطارات، 6 عمال تحكم و21 عامل تنفيذ.

ثالثا: الإدارة: 8 أفراد منهم 5 إطارات، عاملي تحكم وعامل تنفيذ واحد.

تم توزيع 89 استمارة وتم استرجاع 81 استمارة بنسبة استرجاع كلية بلغت91.01 %: منها 21 استمارة وجهت للإطارات بنسبة استرجاع 100 % و60 استمارة وجهت للعمال بنسبة استرجاع بلغت 88.23 %.

وتبين أن 6 استمارات من مجموع الاستمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 75 استمارة بنسبة 84.26 % منها استمارة واحدة من الموجهة للإطارات، وعليه أصبح عدد الاستمارات الموجهة للإطارات والقابلة للتحليل الإحصائي 20 استمارة بنسبة 95.23 %، أما عدد الاستمارات الموجهة للعمال والصالحة للتحليل الإحصائي فبلغ 55 استمارة بنسبة 80.88 %.

II/ التحليل السيكو متري لعبارات محاور أداة الدراسة:

ويقصد به التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة(الاستمارة) وذلك كالتالي:

1- صدق الاستمارة: صدق الاستمارة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه[1] وقد تحقق الباحث من صدق الاستمارة من خلال الصدق الظاهري.

الصدق الظاهري: قصد التحقق من صدق الاستمارة ومدى ملائمة محاورها وعباراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين في مجالات ذات علاقة بالدراسة، حيث قبل أربعة منهم ينتمون إلى جامعة سطيف مختصين في الاقتصاد والتسيير والتحليل الإحصائي تحكيم الاستمارة، حيث أعادوها بعد أن دونوا عليها ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وقد سمحت المقارنة بين الملاحظات والاقتراحات بإدخال تعديلات على الاستمارة خاصة ما تعلق بصياغة العبارات وتطابق محاور الاستمارة مع تساؤلات وفرضيات الدراسة.

2- ثبات أداة القياس: يقصد بثبات الاستمارة إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد تطبيق الاستمارة على نفس الأفراد ونميز بين الثبات الداخلي والخارجي.

وللتحقق من ثبات الاستمارة تم احتساب الثبات الداخلي باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

الثبات الداخلي(طريقة معامل ألفا كرونباخ): يستخدم معامل ***ألفا كرونبا خ*** لقياس ثبات الاستمارة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، حيث تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق[2]، فبغرض التحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل ***ألفا كرونباخ*** لقياس ثبات محاور الدراسة، بحيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3.3): معامل ألفا كرونبا خ لقياس ثبات محاور الاستمارة الموجهة للعمال

المحور	معامل ألفا كرونبا خ
وجود الصراعات التنظيمية على المستويات الثلاث	0.623
علاقة مستوي الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	0.827

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارة الموجهة للعمال

تبين المخرجات أعلاه أن معامل ألفا لمحاور الاستمارة الخاصة بالعمال كان: محور واقع الصراعات التنظيمية بلغ معامل ألفا 0.623، أما محور علاقة مستوي الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي فبلغ معامل ألفا الخاص به

[1] هاني بن ناصر الراجحي، المرجع السابق، ص.120.

[2] المرجع نفسه، ص.120.

0.827، فمن الملاحظ أن معامل ألفا للمحورين أكبر من 0.6 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال.

الجدول رقم (4.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين

المحور.	معامل ألفا كرونباخ
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	0.808
التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي	0.845

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين

تبين المخرجات أعلاه أن معامل ألفا لمحاور الاستمارة الخاصة بالعمال كان: محور أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بلغ معامل ألفا 0.808، أما محور واقع الأداء الوظيفي فبلغ معامل ألفا الخاص به 0.845، حيث من الملاحظ أن معامل ألفا للمحورين أكبر من 0.6 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين أسئلة الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين.

III/ خصائص عينة الدراسة:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة يتم توزيع أفراد العينة على حسب: الجنس، فئات السن، المستوى التعليمي، فئات الأقدمية والوحدات الإدارية التي ينتمون إليها.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العمال		الإداريين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ذكر	45	81.8	19	95	64	85.33
أنثى	10	18.2	1	5	11	14.67
المجموع	55	100	20	100	75	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارتين (الخاصة بالعمال و الخاصة بالمسؤولين الإداريين)

يتضح من الجدول رقم(5.3) أن أغلبية أفراد الدراسة ذكور بنسبة 85.33 %، حيث يمثل الذكور ما نسبته 81.8 % من عينة العمال و95 % من عينة المسؤولين الإداريين، أما الإناث فقد شكلن الأقلية من مجموع أفراد الدراسة بنسبة 14.67 %، كما مثلن ما نسبته 18.2 % من عينة العمال و5 % من عينة المسؤولين الإداريين.

2- توزيع أفراد العينة على مختلف فئات السن: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب فئات السن من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد العينة على مختلف فئات السن

فئات السن	العمال		الإداريين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	18.2	1	5	11	14.66
30 – 40 سنة	18	32.7	2	10	20	26.67
أكبر من 40 سنة	27	49.1	17	85	44	58.67
المجموع	55	100	20	100	75	100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارتين (الخاصة بالعمال و الخاصة بالمسؤولين الإداريين)

يتضح من الجدول رقم(6.3) أن أغلبية أفراد الدراسة تفوق أعمارهم 40 سنة بنسبة 58.67 %، حيث مثل المستجوبون الذين يفوق سنهم 40 سنة 49.1 % من عينة العمال و85 % من عينة المسؤولين الإداريين.

كما يتبين من الجدول أن 26.67 % من أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة (32.7 % من عينة العمال و10 % من عينة المسؤولين الإداريين).

أما الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فمثلوا ما نسبته 14.66 % من مجموع أفراد الدراسة (18.2 % من عينة العمال و5 % من عينة المسؤولين الإداريين).

3- **توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي**: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم(7.3): توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العمال		الإداريين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أمي	1	1.8	0	0	1	1.33
يعرف القراءة والكتابة	5	9.1	0	0	5	6.67
ابتدائي	3	5.5	0	0	3	4.00
متوسط	19	34.5	3	15	22	29.33
ثانوي	22	40	7	35	29	38.67
جامعي	5	9.1	10	50	15	20.00
المجموع	55	100	20	100	75	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارتين (الخاصة بالعمالو الخاصة بالمسؤولين الإداريين)

يتضح من الجدول رقم (7.3) أن المستوى التعليمي الشائع مابين أفراد عينة الدراسة هو المستوى ثانوي بنسبة 38.67 % (40 % من عينة العمال و35 % من عينة المسؤولين الإداريين)، يليه المستوى متوسط بنسبة 29.33 % (34.5 % من عينة العمال و15 % من عينة المسؤولين الإداريين)، ثم المستوى جامعي بنسبة 20 % (9.1 % من

عينة العمال و50 % من عينة المسؤولين الإداريين)، ثم المستوى يعرف القراءة والكتابة بنسبة 6.67 % (9.1 % من عينة العمال)، ثم يأتي المستوى ابتدائي بنسبة 4 % (5.5 % من عينة العمال)، في الأخير بلغت نسبة الأفراد الأمين 1.33 من مجموع أفراد الدراسة(1.8 % من عينة العمال).

4- توزيع أفراد العينة على مختلف فئات الأقدمية: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب فئات الأقدمية من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم(8.3): توزيع أفراد العينة على مختلف فئات الأقدمية

مدة العمل بالمؤسسة	العمال		الإداريين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	14	25.5	3	15	17	22.66
من 10 – 20 سنة	26	47.3	9	45	35	46.67
أكثر من 20 سنة	15	27.3	8	40	23	30.67
المجموع	55	100	20	100	75	100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارتين (الخاصة بالعمال والخاصة بالمسؤولين الإداريين)

يتضح من الجدول رقم (8.3) أن نصف أفراد الدراسة تقريبا يملكون خبرة تتراوح من 10 إلى 20 سنة وتحديدا ما نسبته 46.67 % (47.3 % من عينة العمال و45 % من عينة المسؤولين الإداريين)، أما 30.67 % أفراد عينة الدراسة فيملكون أقدميه تفوق 20 سنة (27.3 % من عينة العمال و40 % من عينة المسؤولين الإداريين)، أما الأفراد الذين يملكون أقل من عشر سنوات أقدميه فيمثلون ما نسبته 22.66 % (25.5 % من عينة العمال و15 % من عينة المسؤولين الإداريين).

5- **توزيع أفراد العينة بين مختلف الوحدات الإدارية**: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الوحدات الإدارية من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم(9.3): توزيع أفراد العينة بين مختلف الوحدات الإدارية

الوحدات	العمال		الإداريين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الإنتاج	30	54.55	7	35.00	37	49.33
الإمداد والصيانة	22	40.00	8	40.00	30	40.00
إدارة الشركة	3	5.45	5	25.00	8	10.67
المجموع	55	100	20	100	75	100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارتين (الخاصة بالعمال والخاصة بالمسؤولين الإداريين)

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن نصف أفراد الدراسة ينتمون إلى وحدة الإنتاج وتحديدا ما نسبته 49.33 % (54.55 % من عينة العمال و35 % من عينة المسؤولين الإداريين)، أما أفراد الدراسة الذين ينتمون إلى وحدة الإمداد والصيانة فيمثلون ما نسبته 40 % (40 % من عينة العمال و40 % من عينة المسؤولين الإداريين)، أما الباقي أي ما نسبته 10.67 فينتمون إلى إدارة الشركة (5.45 % من عينة العمال و25 % من عينة المسؤولين الإداريين).

لقد تم تحديد المسار الذي اتبعته هذه الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اعتماد أهم أدوات جمع البيانات وتم التركيز على الاستمارة واستخدمت استمارتين الأولى موجهة للعمال، أما الثانية فموجهة للمسؤولين الإداريين، كما تمت عملية معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج spss.

كما تم اعتبار الشركة الإفريقية للزجاج من أهم الشركات في مجال إنتاج الزجاج على المستوى الوطني مبرر أساسي لاختيارها كميدان للدراسة، بالإضافة إلى ذلك حدد المجال المكاني للدراسة والمجال الزماني لإجرائها، كما حدد مجالها البشري وقد تم تحديد حجم العينة الإجمالي الذي بلغ 89 فرد يتوزعون بين 21 إطار و68 عامل، وتبين أن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي كان 75 استمارة وعليه أصبح عدد الاستمارات الموجهة للإطارات والقابلة للتحليل الإحصائي 20 استمارة، أما عدد الاستمارات الموجهة للعمال والصالحة للتحليل الإحصائي فبلغ 55 استمارة، كما تم تطبيق التحليل السيكومتري لإثبات صدق الاستمارة و ثباتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض وتحلل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستمارتين، ففي المطلب الأول ستعرض وتحلل العبارات التي تقيس وجود الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية، أما في المطلب الثاني فستعرض وتحلل العبارات التي تقيس أساليب إدارة الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية، كما سيتم عرض وتحليل العبارات التي تقيس مدى التزام عمال الشركة الإفريقية للزجاج بعناصر الأداء الوظيفي من خلال المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فقد خصص لعرض وتحليل العبارات التي تقيس وجود وطبيعة العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي، وفي المطلب الخامس سيتم تبيان الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الأفراد المستجوبين نحو المحاور الرئيسية في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

من خلال هذا المطلب سوف نعرض ونحلل بيانات الفرضية الفرعية الأولى التي تقيس مدى وجود الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج على المستويات الثلاث: داخل الفرد، بين الأفراد وبين المجموعات من وجهة نظر العمال، وقصد تحقيق ذلك سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10.3): استجابات العمال على العبارات التي تقيس وجود الصراعات التنظيمية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
1- أصاب بالإحباط نتيجة عجزي عن تحقيق أهدافي الشخصية	ك	19	26	1	4	5	3.90	1.221	3
	%	34.5	47.3	1.8	7.3	9.1			
2- أشعر بأن أهدافي الشخصية تنسجم مع أهداف المؤسسة*	ك	7	28	0	11	9	3,23	1,360	4
	%	12.7	50.9	0	20	16.4			

تابع الجدول رقم (10.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
3- أجد صعوبة في الاختيار بين هدفين أرغب في تحقيقهما معا	ك	11	17	3	19	5	3,18	1,221	5
	%	20	30.9	5.5	34.5	9.1			
4- أتضايق عندما تعترضني مشكلات في عملي يصعب حلها	ك	23	24	3	5	0	4,18	0.904	1
	%	41.8	43.6	5.5	9.1	0			
5-أحس بالقلق نتيجة قيامي بالعديد من الأدوار في نفس الوقت	ك	24	22	2	2	5	4,05	1,208	2
	%	43.6	40	3.6	3.6	9.1			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد الصراع داخل الفرد							3,71	0.658	
6-داخل المجموعة التي اعمل بها اختلف مع زملائي حول من يقوم بالعمل	ك	2	11	9	24	9	2,50	1,103	4
	%	3.6	20	16.4	43.6	16.4			
7- تتباين أهداف أعضاء المجموعة التي اعمل بها	ك	8	19	17	8	3	3.38	1.079	1
	%	14.5	34.5	30.9	14.5	5.5			
8- أعضاء المجموعة التي اعمل بها يتعاونون على أداء المهام*	ك	4	2	6	17	26	1.92	1.184	5
	%	7.3	3.6	10.9	30.9	47.3			

تابع الجدول رقم (10.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
9- يقوم زملائي بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافي	ك	7	8	12	9	19	2.54	1.424	3
	%	12.7	14.5	21.8	16.4	34.5			
10- يؤيد أعضاء المجموعة التي اعمل بها أراء بعضهم البعض*	ك	5	15	14	12	9	2.90	1.236	2
	%	9.1	27.3	25.5	21.8	16.4			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد الصراع بين الأفراد							2.65	0.668	
11- توجد خلافات بين المجموعات المختلفة حول العمل	ك	16	19	4	14	2	3.60	1.256	2
	%	29.1	34.5	7.3	25.5	3.6			
12- تتفق المجموعات حول الأهداف العامة للمؤسسة*	ك	9	13	6	19	8	2.92	1.358	4
	%	16.4	23.6	10.9	34.5	14.5			
13- تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل عمل المجموعة التي اعمل بها	ك	9	19	14	9	4	3.36	1.160	3
	%	16.4	34.5	25.4	16.4	7.3			
14- تتباين أهداف المجموعات داخل المؤسسة التي أعمل بها	ك	12	29	6	5	3	3.76	1.070	1
	%	21.8	52.7	10.9	9.1	5.5			

تابع الجدول رقم (10.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
15- تتعاون المجموعة التي اعمل بها مع المجموعات الأخرى*	ك	4	12	9	18	12	2.60	1.256	5
	%	7.3	21.8	16.4	32.7	21.8			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد الصراع بين المجموعات							3.25	0.735	

* العبارات المؤشرة سلبية لذا تم عكس أوزانها أثناء المعالجة الإحصائية لتصبح ايجابية لمعالجة البيانات بشكل موحد.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

I/ الصراع على مستوى الفرد:

من الجدول رقم (10.3) يتضح أن العمال المستجوبين يوافقون على وجود الصراع على مستوى الفرد في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد (3.71 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.658 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من3.41 إلى 4.20) مما يدل على وجود الصراع على مستوى الفرد من وجهة نظر العمال المستجوبين بدرجة عالية بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث تراوحت متوسطات وجود الصراع الذاتي ما بين (3.18 و4.18).

كما يتضح من نتائج الجدول أن العمال يعترفون بوجود جميع عناصر الصراع الفردي بدرجة عالية وقد تم ترتيب العوامل المندرجة تحت بعد الصراع على مستوى الفرد تنازليا حسب موافقة العمال المستجوبين:

1- جاءت العبارة رقم (4) الخاصة بعامل مشكلات العمل وهي (أتضايق عندما تعترضني مشكلات في عملي يصعب حلها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.18 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.904 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 41.8+43.6= 85.4 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (5) الخاصة بعامل تعدد الأدوار و هي (أحس بالقلق نتيجة قيامي بالعديد من الأدوار في نفس الوقت) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة (4.05 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.208 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 43.6+40= 83.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (1) الخاصة بعامل الإحباط وهي (أصاب بالإحباط نتيجة عجزي عن تحقيق أهدافي الشخصية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجوده (3.90 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.221 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 47.3+34.5= 71.8 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة السلبية اتجاه الصراع رقم (2) والخاصة بعامل تعارض الأهداف وهي (أشعر بأن أهدافي الشخصية تنسجم مع أهداف المؤسسة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها بعد عكس أوزانها، حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الصراع وصيغتها (أشعر بأن أهدافي الشخصية لا تنسجم مع أهداف المؤسسة) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.23 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.360 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 50.9+ 12.7= 63.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (3) والخاصة بعامل الاختيار بين هدفين وهي (أجد صعوبة في الاختيار بين هدفين أرغب في تحقيقهما معا) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.18 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.221 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 30.9+20= 50.9 % من مجموع العمال المستجوبين.

II/ الصراع بين الأفراد:

من الجدول رقم (10.3) يتضح أن العمال المستجوبين يوافقون على وجود الصراع بين الأفراد في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد (2.65 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.668 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2.61 إلى3.4) مما يدل على وجود الصراع بين الأفراد من وجهة نظر العمال المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطات وجود الصراع بين الأفراد ما بين (1.92و3.38).

كما يتضح من نتائج الجدول أن العمال يعترفون بوجود جميع عناصر الصراع بين الأفراد، وقد تم ترتيب العوامل المندرجة تحت بعد الصراع بين الأفراد تنازليا حسب موافقة العمال المستجوبين:

1- جاءت العبارة رقم (7) الخاصة بعامل تباين الأهداف وهي (تباين أهداف أعضاء المجموعة التي اعمل بها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.38 درجة) بانحراف معياري بلغ(1.079 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 34.5+14.5=49 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة السلبية اتجاه الصراع رقم (10) الخاصة بعامل التأيد المتبادل وهي (يؤيد أعضاء المجموعة التي اعمل بها أراء بعضهم البعض) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها بعد عكس أوزانها حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الصراع وصيغتها (لا يؤيد أعضاء المجموعة التي اعمل بها أراء بعضهم البعض)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.90 درجة) بانحراف معياري بلغ(1.236 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 27.3+9.1= 36.4 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (9) والخاصة بعامل عرقلة تحقيق الأهداف وهي (يقوم زملائي بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.54 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.424 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 14.5+12.7= 27.2 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (6) الخاصة بعامل الاختلاف حول أداء العمل وهي (داخل المجموعة التي اعمل بها اختلف مع زملائي حول من يقوم بالعمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.5 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.103 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 20+3.6 = 23.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاءت العبارة السلبية اتجاه الصراع رقم (8) الخاصة بعامل التعاون بين الأفراد وهي (أعضاء المجموعة التي اعمل بها يتعاونون على أداء المهام) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها بعد عكس أوزانها حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الصراع وصيغتها (أعضاء المجموعة التي اعمل بها لا يتعاونون على أداء المهام)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.92 درجة) بانحراف معياري بلغ(1.184 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 3.6+7.3= 10.9 % من مجموع العمال المستجوبين.

III/ الصراع بين المجموعات:

من الجدول رقم (10.3) يتضح أن العمال المستجوبين يوافقون على وجود الصراع بين المجموعات في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد (3.25 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.735 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2.61 إلى3.4) مما يدل على أن الصراع بين المجموعات موجود من وجهة نظر العمال المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطات وجود الصراع بين المجموعات ما بين (2.6 و3.76).

كما يتضح من نتائج الجدول وجود جميع عناصر الصراع بين المجموعات، فقد تم ترتيب العوامل المندرجة تحت بعد الصراع بين الأفراد تنازليا حسب موافقة العمال المستجوبين:

1- جاءت العبارة رقم (14) الخاصة بعامل تباين الأهداف وهي (تباين أهداف المجموعات داخل المؤسسة التي أعمل بها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة (3.76 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.070 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 52.7+21.8 =74.5 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (11) الخاصة بعامل الاختلاف حول العمل وهي (توجد خلافات بين المجموعات المختلفة حول العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.6 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.256 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 34.5+29.1= 63.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (13) الخاصة بعامل عرقلة العمل وهي (تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل عمل المجموعة التي اعمل بها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.36 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.160 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 34.5+16.4= 50.9 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة السلبية اتجاه الصراع رقم (12) الخاصة بعامل الاتفاق حول الأهداف العامة وهي (تتفق المجموعات حول الأهداف العامة للمؤسسة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها بعد عكس أوزانها حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الصراع وصيغتها(لا تتفق المجموعات حول الأهداف العامة للمؤسسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.92 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.358 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 23.6+16.4= 40 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاءت العبارة السلبية اتجاه الصراع رقم (15) الخاصة بعامل التعاون وهي (تتعاون المجموعة التي اعمل بها مع المجموعات الأخرى) في المرتبة الخامسة من حيث دِ جة موافقة العمال بالشركة الإفريقية للزجاج على محتواها بعد عكس أوزانها حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الصراع وصيغتها (لا تتعاون المجموعة التي اعمل بها مع المجموعات الأخرى)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.6 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.735 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 21.8+7.3= 29.1. % من مجموع العمال المستجوبين.

والجدول الموالى يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات الصراع التنظيمي وترتيبها:

الجدول رقم (11.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات الصراع التنظيمي وترتيبها

مستويات الصراع التنظيمي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الصراع على مستوى الفرد	3.71	0.658	1
الصراع بين الأفراد	2.65	0.668	3
الصراع بين المجموعات	3.25	0,735	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمحور	3.20	0.486	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

من خلال الجدول رقم (11.3) يتضح أن العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج يوافقون على وجود الصراعات التنظيمية على جميع المستويات وبدرجات متفاوتة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم على وجود الأنواع الثلاثة للصراعات التنظيمية ما بين 2,65 و3,71 درجة كما بلغ المتوسط الحسابي العام 3.20 من 5 وبانحراف معياري صغير بلغ 0.486 درجة، أي انه يدخل في الفئة (2.61 إلى 3.4)، مما يدل على أن درجة موافقة العمال المستجوبين على وجود الصراعات التنظيمية على المستويات الثلاث متوسطة.

جاء الصراع على مستوى الفرد في المرتبة الأولى من حيث درجة وجوده بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.71 درجة وانحراف معياري بلغ 0.658 درجة، مما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يعانون من الصراع الذاتي بدرجة عالية.

ثم يأتي الصراع بين المجموعات في المرتبة الثانية من حيث درجة وجوده بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3,25 درجة وانحراف معياري بلغ 0,735 درجة، مما يدل على أن الصراع بين المجموعات موجود من وجهة نظر العمال المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة تقترب من العالية.

وفي المرتبة الثالثة يأتي الصراع بين الأفراد من حيث درجة وجوده بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة بلغ 2,65 درجةو انحراف معياري قدره 0.668 درجة، مما يدل على وجود الصراع بين الأفراد من وجهة نظر العمال المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة تقترب من الضعيفة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية التي تقيس مدى استخدام المسئولون الإداريون بالشركة الإفريقية للزجاج لأهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، و قصد تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم (12.3): استجابات المسؤولين الإداريين على العبارات التي تقيس أساليب إدارة الصراعات التنظيمية

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
1- أناقش الموضوعات مع المرؤوسين لنتبادل الأفكار	ك	8	10	0	1	1	4.15	1.039	3
	%	40	50	0	5	5			
2- أسعى لإيجاد حلول مرضية للجميع عند وقوع الخلافات	ك	6	11	2	0	1	4.05	0.944	4
	%	30	55	10	0	5			
3- أتعاون مع الخبراء للخروج بحلول مبتكرة	ك	4	8	6	1	1	3.65	1.039	5
	%	20	40	30	5	5			
4- أتبادل المعلومات مع الآخرين لنتمكن من حل المشاكل سويا	ك	8	8	3	1	0	4.15	0.875	2
	%	40	40	15	5	0			
5- أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين	ك	6	13	0	1	0	4.20	0.695	1
	%	30	65	0	5	0			
المتوسط و الانحراف المعياري لأسلوب التكامل							4.04	0.610	

تابع الجدول رقم (12.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
6- احتفظ بوجهة نظري لنفسي حتى لا يتضايق مني الآخرون	ك	3	5	0	8	4	2.75	1.446	4
	%	15	25	0	40	20			
7- أحاول تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	ك	1	3	2	8	6	2.25	1.208	5
	%	5	15	10	40	30			
8- أتجنب الصدام مع الآخرين	ك	2	12	1	2	3	3.40	1.273	2
	%	10	60	5	10	15			
9- أحاول تجنب النقاش مع من اختلف معهم في الرأي	ك	1	8	2	7	2	2.95	1.190	3
	%	5	40	10	35	10			
10- عادة أتجنب المشاعر السلبية في العمل	ك	1	13	3	3	0	3.60	0.820	1
	%	5	65	15	15	0			
المتوسط و الانحراف المعياري لأسلوب التجنب							2.99	0.822	
11- أتفاوض مع المرؤوسين من اجل الوصول إلى أرضية مشتركة	ك	4	13	1	1	1	3.90	0.967	2
	%	20	65	5	5	5			
12- أقدم تنازلات واحصل على مكاسب لتنفيذ التسوية	ك	0	10	1	4	5	2.80	1.321	5
	%	0	50	5	20	25			
13- أحاول الخروج بحل يرضيني ويرضي المرؤوسين	ك	4	11	2	3	0	3.80	0.951	3
	%	20	55	10	15	0			

تابع الجدول رقم (12.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
14- أهتم بمصلحتي و بمصالح المرؤوسين عندما أحل المشاكل	ك	3	10	4	3	0	3.65	0.933	4
	%	15	50	20	15	0			
15- أرى بأن تسوية الخلافات تكون بالحوار البناء	ك	11	9	0	0	0	4.55	0.510	1
	%	55	45	0	0	0			
المتوسط و الانحراف المعياري لأسلوب التوسط							3.74	0.566	
16- استخدم النفوذ لإجبار المرؤوسين على قبول مقترحاتي	ك	2	3	0	8	7	2.25	1.371	5
	%	10	15	0	40	35			
17- استعمل كل صلاحياتي لأحصل على تنازلات من طرف المرؤوسين	ك	1	6	0	10	3	2.60	1.231	3
	%	5	30	0	50	15			
18- عند إدارتي للصراع لا أفكر في الآخرين	ك	1	2	2	11	4	2.25	1.069	4
	%	5	10	10	55	20			
19- استخدم خبراتي لأحسم الخلاف وفق وجهة نظري دون نقاش	ك	2	6	3	8	1	3.00	1.169	1
	%	10	30	15	40	5			
20- أكون حازم بحيث لا أقدم أي تنازلات	ك	1	6	4	8	1	2.90	1.071	2
	%	5	30	20	40	5			

تابع الجدول رقم (12.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
21- ألبي احتياجات الآخرين على حساب اهتماماتي الخاصة	ك	1	3	3	11	2	2.50	1.051	3
	%	5	15	15	55	10			
22- أوافق على اقتراحات الآخرين أيا كانت	ك	0	1	2	13	4	2.00	0.725	4
	%	0	5	10	65	20			
23- أقدم تنازلات لمن اختلف معهم حتى اخفف من حدة الصراع	ك	1	5	4	9	1	2.80	1.056	1
	%	5	25	20	45	5			
24- أحاول عادة إرضاء المرؤوسين عند إدارة الصراع	ك	2	5	2	9	2	2.80	1.239	2
	%	10	25	10	45	10			
25- استسلم لرغبات الآخرين تجنبا للخلاف	ك	0	2	1	12	5	2.00	0.858	5
	%	0	10	5	60	25			
المتوسط و الانحراف المعياري لأسلوب التسامح							2.42	0.728	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة المسؤولين الإداريين

I/ أسلوب التكامل:

من الجدول رقم (12.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على استخدام أسلوب التكامل لإدارة الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب (4.04 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.610 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على استخدام هذا

الأسلوب بدرجة عالية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج وتراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب ما بين (3.65 و4.20).

كما أن المسؤولين الإداريين يستخدمون جميع الأساليب التفصيلية لأسلوب التكامل لإدارة الصراعات التنظيمية، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التكامل تنازليا حسب درجة موافقة المسؤولين الإداريين:

1- جاء الأسلوب رقم (5) الخاص بـ (أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين) في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.20 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.695 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 65+30= 95 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاء الأسلوب رقم (4) الخاص بـ (أتبادل المعلومات مع الآخرين لنتمكن من حل المشاكل سويا) في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.15 درجة) بانحراف معياري بلغ(0.875 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 40+40= 80 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاء الأسلوب رقم (1) الخاص بـ (أناقش الموضوعات مع المرؤوسين لنتبادل الأفكار) في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.15 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.039 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 50+40= 90 % من مجموع المسؤولين الإداريين.

4- جاء الأسلوب رقم (2) الخاص بـ (أسعى لإيجاد حلول مرضية للجميع عند وقوع الخلافات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.05 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.944 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام في الوحدات التي يعملون بها هي 55+30=85 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

5- جاء الأسلوب رقم (3) الخاص بـ (أتعاون مع الخبراء للخروج بحلول مبتكرة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.039 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 40+20= 60 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

II/ أسلوب التجنب:

من الجدول رقم (12.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على استخدام أسلوب التجنب لإدارة الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب (2.99 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.822 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة(من 2.61 إلى3.4) مما يدل على استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين الإداريين المستجوبين بدرجة متوسطة بالشركة الإفريقية للزجاج وتراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب ما بين (2.25 و3.60).

كما أن المسؤولين الإداريين يستخدمون جميع الأساليب التفصيلية لأسلوب التجنب لإدارة الصراعات التنظيمية، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التجنب تنازليا حسب درجة موافقة المسؤولين الإداريين:

1- جاء الأسلوب رقم (10) الخاص بـ (عادة أتجنب المشاعر السلبية في العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.820 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) وهي 5+65= 70 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاء الأسلوب رقم (8) الخاص بـ (أتجنب الصدام مع الآخرين) في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.40 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.273 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 60+10= 70 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاء الأسلوب رقم (9) الخاص بـ (أحاول تجنب النقاش مع من اختلف معهم في الرأي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.95 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.190 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام في الوحدات التي يعملون بها هي 40+5= 45 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

4- جاء الأسلوب رقم (6) الخاص بـ (احتفظ بوجهة نظري لنفسي حتى لا يتضايق مني الآخرون) في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.75 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.446 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 25+15= 40 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

5- جاء الأسلوب رقم (7) الخاص بـ (أحاول تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها) في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشكة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط

درجة الموافقة (2.25 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.208 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 15+5= 20 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

III/ أسلوب التوسط:

من الجدول رقم(12.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على استخدام أسلوب التوسط لإدارة الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب (3.74 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.566 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من3.41 إلى 4.2) مما يدل على استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين الإداريين المستجوبين بدرجة عالية بالشركة الإفريقية للزجاج وتراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب ما بين (2.80 و4.55).

كما أن المسؤولين الإداريين يستخدمون جميع الأساليب التفصيلية لأسلوب التوسط لإدارة الصراعات التنظيمية، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التوسط تنازليا حسب درجة موافقة المسؤولين الإداريين:

1- جاء الأسلوب رقم (15) الخاص بـ (أرى بأن تسوية الخلافات تكون بالحوار البناء) في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.55 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.510 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها(درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) وهي 45+55= 100 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاء الأسلوب رقم (11) الخاص بـ (أتفاوض مع المرؤوسين من اجل الوصول إلى أرضية مشتركة) في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.90 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.967 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 65+20= 85 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاء الأسلوب رقم (13) الخاص بـ (أحاول الخروج بحل يرضيني ويرضي المرؤوسين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.80درجة) بانحراف معياري بلغ (0.951 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 55+20= 75 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

4- جاء الأسلوب رقم (14) الخاص بـ (أهتم بمصلحتي و بمصالح المرؤوسين عندما أحل المشاكل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.933 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 50+15 = 65 % من مجموع المسؤولين الإداريين.

5- جاء الأسلوب رقم (12) الخاص بـ (أقدم تنازلات واحصل على مكاسب لتنفيذ التسوية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.80 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.321 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 0+50= 50 % من مجموع المسؤولين الإداريين.

IV/ أسلوب السيطرة:

من الجدول رقم (12.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على استخدام أسلوب السيطرة لإدارة الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب (2.60 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.805 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من1.81 إلى 2.6) مما يدل على استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين الإداريين المستجوبين بدرجة ضعيفة بالشركة الإفريقية للزجاج، وتراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب ما بين (2.25 و3.00) كما يتضح من نتائج الجدول أن المسؤولين الإداريين يستخدمون جميع الأساليب التفصيلية لأسلوب السيطرة لإدارة الصراعات التنظيمية، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب السيطرة تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاء الأسلوب رقم (19) الخاص بـ (استخدم خبراتي لأحسم الخلاف وفق وجهة نظري دون نقاش) في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.00 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.169 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها(درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) وهي 30+10= 40 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاء الأسلوب رقم (20) الخاص بـ (أكون حازم بحيث لا أقدم أي تنازلات) في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.90 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.071 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 30+5= 35 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاء الأسلوب رقم (17) الخاص بـ (استعمل كل صلاحياتي لأحصل على تنازلات من طرف المرؤوسين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.60 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.231 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين

على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 30+5= 35 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

4- جاء الأسلوب رقم (18) الخاص بـ (عند إدارتي للصراع لا أفكر في الآخرين) في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.25 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.069 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 10+5= 15 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

5- جاء الأسلوب رقم (16) الخاص بـ (استخدم النفوذ لإجبار المرؤوسين على قبول مقترحاتي) في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.25 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.371 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 15+10= 25 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

V/ أسلوب التسامح:

من الجدول رقم (12.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على استخدام أسلوب التسامح لإدارة الصراعات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على استخدام هذا الأسلوب (2.42 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.728 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.4) مما يدل على استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين الإداريين المستجوبين بدرجة ضعيفة بالشركة الإفريقية للزجاج وتراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب ما بين (2.00 و2.80) كما يتضح من نتائج الجدول أن المسؤولين الإداريين يستخدمون جميع الأساليب التفصيلية لأسلوب التسامح لإدارة الصراعات التنظيمية، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التسامح تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاء الأسلوب رقم (23) الخاص بـ (أقدم تنازلات لمن اختلف معهم حتى اخفف من حدة الصراع) في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.80 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.056 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها(درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 25+5= 30 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاء الأسلوب رقم (24) الخاص بـ (أحاول عادة إرضاء المرؤوسين عند إدارة الصراع) في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.80 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.239 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 25+10= 35 % من مجموع المسؤولين الإداريين.

3- جاء الأسلوب رقم (21) الخاص بـ (ألبي احتياجات الآخرين على حساب اهتماماتي الخاصة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.50 درجة) بانحراف معياري بلغ(1.051 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 15+5= 20 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

4- جاء الأسلوب رقم (22) الخاص بـ (أوافق على اقتراحات الآخرين أيا كانت) في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.00 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.725 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 5+0 = 5 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

5- جاء الأسلوب رقم (25) الخاص بـ (استسلم لرغبات الآخرين تجنبا للخلاف) في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه من قبل المسؤولين الإداريين في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.00 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.858 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على استخدام هذا الأسلوب في الوحدات التي يعملون بها هي 10+0= 10 % من مجموع المسؤولين الإداريين.

الجدول رقم(13.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية و ترتيبها

أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
أسلوب التكامل	4.04	0.610	1
أسلوب التجنب	2.99	0.822	3
أسلوب التوسط	3.74	0.566	2
أسلوب السيطرة	2.60	0.805	4
أسلوب التسامح	2.42	0.728	5
المتوسط و الانحراف المعياري العام لأساليب إدارة الصراعات	3.158	0.450	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة المسؤولين الإداريين

مما سبق ومن خلال الجدول رقم (13.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج يستخدمون جميع أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بدرجات متفاوتة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم على استخدام أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين 2.42 و4.04 درجة كما بلغ المتوسط الحسابي العام 3.158 من 5 وبانحراف معياري صغير بلغ 0.450 درجة، أي انه يدخل في الفئة (2.61 إلى 3.4)، مما يدل على أن درجة موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين على استخدام الأساليب الخمس متوسطة بالشركة الإفريقية للزجاج.

ويتضح من الجدول رقم (13.3) أن أسلوب التكامل هو الأكثر استخداما في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية لل‍زجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 4.04 درجة وانحراف معياري بلغ 0.610 درجة.

ثم يأتي استخدام أسلوب التوسط في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.74 درجة وانحراف معياري بلغ 0.566 درجة.

يأتي أسلوب التجنب في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 2.99 درجة وانحراف معياري بلغ 0.822 درجة.

ويأتي استخدام أسلوب السيطرة في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي للموافقة قدره 2.60 درجة وانحراف معياري بلغ. 0.805 درجة.

أما أقل الأساليب استخداما في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج فهو أسلوب التسامح بمتوسط حسابي للموافقة قدره 2.42 درجة وانحراف معياري بلغ 0.728 درجة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة التي تقيس مدى التزام عمال الشركة الإفريقية للزجاج بعناصر الأداء الوظيفي، وقصد تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم(14.3): استجابات المسؤولين الإداريين على العبارات التي تقيس مدى التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
26- يحقق المرؤوسو ن الذين يعملون تحت سلطتي الإنجازات المطلوبة	ك	1	11	0	4	4	3,45	0.887	2
	%	5	55	0	20	20			
27- يقدم المرؤوسو ن أعمالا إضافية على الأعمال المطلوبة	ك	0	5	8	5	2	2,80	0.951	3
	%	0	25	40	25	10			
28- يساهم المرؤوسو ن في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز	ك	1	15	1	2	1	3,65	0.933	1
	%	5	75	5	10	5			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد حجم الإنجاز							3.30	0.724	
29- يحرص العمال على تحقيق مستوى جودة عالية	ك	3	12	3	1	1	3,75	0.966	1
	%	15	60	15	5	5			
30- يعمل المرؤوسو ن على تخفيض التكلفة مع تحقيق الجودة	ك	4	8	3	4	1	3,50	1.192	3
	%	20	40	15	20	5			

تابع الجدول رقم (14.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
31- يقدم المرؤوسو ن اقتراحات لتحقيق جودة الأداء المطلوبة	ك	5	8	4	2	1	3,70	1.128	2
	%	25	40	20	10	5			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد جودة الإنجاز							3.65	0.993	
32- ينجز المرؤوسو ن العمل في الوقت المحدد	ك	3	5	5	7	0	3,20	1.105	2
	%	15	25	25	35	0			
33- تتراكم الأعمال تحت مسؤوليتي بشكل كبير*	ك	3	8	4	5	0	3.45	1.050	1
	%	15	40	20	25	0			
34- ينجز المرؤوسو ن الأعمال الموكلة لهم في وقت أقل من المخطط	ك	1	0	8	9	2	2,45	0.887	3
	%	5	0	40	45	10			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد سرعة الإنجاز							3.03	0.716	
35- يتعاون المرؤوسو ن على أداء أعمالهم	ك	0	12	2	6	0	3,30	0.923	2
	%	0	60	10	30	0			
36- يولي العمال أهمية للعمل الجماعي	ك	5	10	3	2	0	3,90	0.911	1
	%	25	50	15	10	0			
37- يبادر المرؤوسو ن لمعاونة الرؤساء وتسهيل مهامهم	ك	1	5	8	6	0	3,05	0.887	3
	%	5	25	40	30	0			

تابع الجدول رقم (14.3)

العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد التعاون في العمل							3.41	0.656	
38- تتكرر حالات الحضور المتأخر والانصراف المبكر*	ك	0	7	0	7	6	3.60	1.273	1
	%	0	35	0	35	30			
39- تتعدد حالات غياب المرؤوسين عن العمل *	ك	1	6	1	8	4	3.40	1.273	2
	%	5	30	5	40	20			
40- يلتزم المرؤوسو ن بمظهرهم العام	ك	3	6	6	4	1	3,30	1.128	3
	%	15	30	30	20	5			
المتوسط والانحراف المعياري لبعد الانضباط في العمل							3.43	0.905	

* العبارات المؤشرة سلبية لذا تم عكس أوزانها أثناء المعالجة الإحصائية لتصبح ايجابية لمعالجة البيانات بشكل موحد.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة المسؤولين الإداريين

I/ حجم الإنجاز :

من الجدول رقم (14.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على أن العاملين تحت سلطتهم بالشركة الإفريقية للزجاج يتميزون بحجم انجاز متوسط، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا البعد (3.30 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.724 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) وتراوحت متوسطات الموافقة على توفر كل عناصر هذا البعد ما بين (2.80 و3.65).

كما يتضح من نتائج الجدول أن المسؤولين الإداريين يوافقون على كل العبارات المندرجة تحت هذا البعد والتي تخص حجم انجاز للعاملين بالشركة الإفريقية لل جاج بدرجة متوسطة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد حجم الإنجاز تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاءت العبارة رقم (28) (يساهم المرؤوسو ن في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,65 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.933 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 75+5= 80 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (26) (يحقق المرؤوسو ن الذين يعملون تحت سلطتي الإنجازا ات المطلوبة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,30 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.887 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 55+5= 60 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (27) (يقدم المرؤوسو ن أعمالا إضافية على الأعمال المطلوبة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,80 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.951 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي25 +0=25 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

II/ جودة الإنجاز:

من الجدول رقم (14.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على أن العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج يحرصون على جودة الإنجاز بدرجة عالية حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا البعد (3.65 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.993 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20)، وتراوحت متوسطات الموافقة على توفر كل عناصر هذا البعد ما بين (3.50 و3.75).

كما يتضح من نتائج الجدول أن المسؤولين الإداريين يوافقون على العبارات المندرجة تحت هذا البعد والتي تخص جودة انجاز العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة عالية، حيث تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد جودة الإنجاز تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاءت العبارة رقم (29) (يحرص العمال على تحقيق مستوى جودة عالية) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,75 درجة) بانحراف معياري بلغ(0.966 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي 60+15= 75 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (31) (يقدم المرؤوسو ن اقتراحات لتحقيق جودة الأداء المطلوبة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر عينة المسؤولين الإداريين على محتوي هذه العبارة (3,70 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.128 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين على في الوحدات التي يعملون بها هي 40+25=65 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (30) (يعمل المرؤوسو ن على تخفيض التكلفة مع تحقيق الجودة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,50 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.192 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 40+20= 60 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

III/ سرعة الإنجاز:

من الجدول رقم (14.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على أن العاملين تحت سلطتهم بالشركة الإفريقية للزجاج يتميزون بسرعة إنجاز متوسطة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا البعد (3.03 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.716 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من2.61 إلى 3.40)، وتراوحت متوسطات الموافقة على توفر كل عناصر هذا البعد ما بين (2.45 و3.45).

كما يتضح من نتائج الجدول أن المسؤولين الإداريين يوافقون على العبارات المندرجة تحت هذا البعد والتي تخص سرعة انجاز العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد سرعة الإنجاز تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاءت العبارة السلبية اتجاه الأداء الوظيفي رقم (33) (تتراكم الأعمال تحت مسؤوليتي بشكل كبير) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها بعد عكس أوزانها، حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الأداء وصيغتها (لا تتراكم الأعمال تحت مسؤوليتي بشكل كبير)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.45 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.050 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) وهي 40+15= 55 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (32) (ينجز المرؤوسو ن العمل في الوقت المحدد.) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,20 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.105 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 25+15= 40 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (34) (ينجز المرؤوسو ن الأعمال الموكلة لهم في وقت أقل من المخطط) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,45 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.887 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 0+5 = 5 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

IV/ التعاون في العمل:

من الجدول رقم (14.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على أن العاملين تحت سلطتهم بالشركة الإفريقية للزجاج يتميزون بدرجة تعاون عالية حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا البعد (3.41 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.656 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من3.41 إلى4.20)، وتراوحت الموافقة على توفر كل عناصر هذا البعد ما بين (3.05 و3.90).

كما يتضح من نتائج الجدول أن المسؤولين الإداريين يوافقون على العبارات المندرجة تحت هذا البعد والتي تخص التعاون بين العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة عالية، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التعاون تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاءت العبارة رقم (36) (يولي العمال أهمية للعمل الجماعي) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,90درجة) بانحراف معياري بلغ (0.911 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) وهي 50+25= 75 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (35) (يتعاون المرؤوسو ن على أداء أعمالهم) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة من وجهة نظر عينة المسؤولين الإداريين على محتوي هذه العبارة (3,30 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.923 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 60+0 =60 % من مجموع المسؤولين الإداريين.

3- جاءت العبارة رقم (37) (يبادر المرؤوسو ن لمعاونة الرؤساء وتسهيل مهامهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,05درجة) بانحراف معياري بلغ (0.887 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 25+5= 30 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

V/ الانضباط في العمل:

من الجدول رقم (14.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين المستجوبين يوافقون على أن العاملين تحت سلطتهم بالشركة الإفريقية للزجاج يتميزون بدرجة عالية من الانضباط في العمل،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا البعد (3.43 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.905 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من3.41 إلى4.20)، وتراوحت متوسطات الموافقة على توفر كل عناصر هذا البعد ما بين (3,30 و3.60).

كما أن المسؤولين الإداريين يوافقون على العبارات المندرجة تحت هذا البعد والتي تخص انضباط العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة عالية، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد الانضباط في العمل تنازليا حسب موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين:

1- جاءت العبارة السلبية اتجاه الانضباط في العمل رقم (38) (تتكرر حالات الحضور المتأخر والانصراف المبكر) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها بعد عكس أوزانها، حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الأداء وصيغتها (لا تتكرر حالات الحضور المتأخر والانصراف المبكر)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.273 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 35+30= 65 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

2- جاءت العبارة السلبية اتجاه الانضباط في العمل رقم (39) (تتعدد حالات غياب المرؤوسين عن العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها بعد عكس أوزانها، حيث أصبحت العبارة ايجابية اتجاه الأداء وصيغتها (لا تتعدد حالات غياب المرؤوسين عن العمل)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.40 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.273 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 40+20= 60 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (40) (يلتزم المرؤوسون بمظهرهم العام) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل المسؤولين الإداريين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,30 درجة) بانحراف معياري بلغ(1.128 درجة) وكانت نسبة المسؤولين الإداريين الموافقين هي 30+15= 45 % من مجموع المسؤولين الإداريين المستجوبين.

الجدول رقم (15.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الأداء الوظيفي وترتيبها

عناصر الأداء الوظيفي وتقيم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
حجم الإنجاز	3.30	0.724	4
جودة الإنجاز	3.65	0.993	1
سرعة الإنجاز	3.03	0.716	5
التعاون في العمل	3.41	0.656	3
الانضباط في العمل	3.43	0.905	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعناصر الأداء	3.36	0.616	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة المسؤولين الإداريين

مما سبق ومن خلال الجدول رقم (15.3) يتضح أن المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج يقرون بأن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يولون أهمية لجميع عناصر الأداء الخمس وبدرجات متفاوتة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم على توفر كل هذه العناصر في أداء مرؤوسيهم ما بين 3.03 و3.65 درجة .

كما بلغ المتوسط الحسابي العام 3.36 من 5 وبانحراف معياري صغير بلغ 0.616 درجة، أي انه يدخل في الفئة (2.61 إلى 3.4)، مما يدل على أن درجة موافقة المسؤولين الإداريين المستجوبين على التزام عمال الشركة بعناصر الأداء الوظيفي الخمس متوسطة.

جاء البعد الخاص جودة الإنجاز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.65 درجة وانحراف معياري بلغ 0.993 درجة، ما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يؤدون أعمالهم بمستوى عال من الجودة .

ثم يأتي بعد الانضباط في العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.43 درجة وانحراف معياري بلغ 0.905 درجة، مما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج و من وجهة نظر المسؤولين الإداريين يمتازون بدرجة عالية من الانضباط .

وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد التعاون في العمل بمتوسط حسابي للموافقة بلغ 3.41 درجةو انحراف معياري قدره 0.656 درجة، مما يدل على أن درجة التعاون بين العمال بالشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين متوسطة.

ويأتي بعد حجم الإنجاز في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.30 درجة وانحراف معياري بلغ 0.724 درجة، مما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج و من وجهة نظر المسؤولين الإداريين يتميزون بمستوى متوسط من الانضباط .

أما أقل عناصر الأداء أهمية بالنسبة لعمال الشركة الإفريقية للزجاج و من وجهة نظر المسؤولين الإداريين فهو سرعة الإنجاز بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.03 درجة وانحراف معياري بلغ 0.716 درجة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال هذا المطلب سوف نعرض ونحلل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة التي تقيس مدى وجو د علاقة بين مسو ى الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية، فقصد تحقيق ذلك تم استخدام اختبار *كا*^{2}، التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

الجدول رقم (16.3): استجابات العمال على العبارات التي تقيس مدى وجو د علاقة بين مسو ى الصراعات التنظيميةو الأداء الوظيفي

العبارات		درجة الموافقة					قيمة كا²	مستوى الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
16- المستوى المنخفض للصراع يشل المؤسسة و يخلق بطئ الأداء الوظيفي	ك	19	13	3	13	7	13.81	0.000
	%	34.5	23.6	5.5	23.6	12.7		
17- انعدام النزاعات بين العاملين والمجموعات يقلل من قدرتهم على التعامل مع المشكلات	ك	10	16	6	19	4	14.90	0.000
	%	18.2	29.1	10.9	34.5	7.3		
18- يساهم عدم التوافق المعقول في زيادة عدد بدائل الحلول الممكنة	ك	19	24	6	3	3	35.09	0.000
	%	34.5	43.6	10.9	5.5	5.5		
19- زيادة حدة الصراعات تستغرق جزء كبير من الوقت المخصص للأداء نتيجة الانشغال بها	ك	18	25	5	4	3	35.81	0.000
	%	32.7	45.5	9.1	7.3	5.5		
20- يؤدي غياب الجدل بين العاملين إلى انخفاض الحماس لأداء العمل	ك	20	17	5	8	5	18.00	0.000
	%	36.4	30.9	9.1	14.5	9.1		

تابع الجدول رقم (16.3)

العبارات		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	قيمة كا^2	مستوى الدلالة
21- تسمح الصراعات المعقولة للعمال بالتعرف على بعضهم البعض ومن ثم الدخول في علاقات تعاونية	ك	14	31	0	6	4	32.92	0.000
	%	25.5	56.4	0	10.9	7.3		
22- زيادة المشاحنات تصنع جوا من عدم الثقة يقلل من فرص نجاح العمل المشترك	ك	15	27	7	3	3	37.81	0.000
	%	27.3	49.1	12.7	5.5	5.5		
23- ظهور المشكلات بين العاملين والمجموعات يعيق العمل التعاوني بينهم	ك	22	23	4	3	3	40.18	0.000
	%	40	41.8	7.3	5.5	5.5		
24- الصراعات الحادة بين العاملين ينتج عنها سوء العلاقة وبالتالي نقص الالتزام باللوائح والتعليمات	ك	21	14	10	4	6	16.72	0.000
	%	38.2	25.5	18.2	7.3	10.9		
25- قلة المشاحنات بين العاملين تؤدي إلى الملل وعدم الالتزام بمواعيد وقت العمل	ك	7	20	5	15	8	14.36	0.000
	%	12.7	36.4	9.1	27.3	41.5		
26- وجود الصراعات بمستوى مقبول بين العاملين يزيد من حرصهم على المصلحة العامة	ك	20	21	7	6	1	29.27	0.000
	%	36.4	38.2	12.7	10.9	1.8		

تابع الجدول رقم (16.3)

العبارات		درجة الموافقة					قيمة $كا^2$	مستوى الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
27- تساعد الصراعات المعقولة بين العاملين وبين المجموعات على التنافس فيما بينهم من اجل تحقيق الأداء المطلوب	ك	14	25	4	9	3	29.27	0.000
	%	25.5	45.5	7.3	16.4	5.5		
28- يقود انعدام الاحتكاك والمواجهة بين العاملين إلى الحد من حجم الإنجاز	ك	6	19	6	21	3	25.27	0.000
	%	10.9	34.5	10.9	38.2	5.5		
29- زيادة نقاط الاختلاف بين العاملين يؤدي تأجيل انجاز الأعمال	ك	13	21	8	9	4	15.09	0.000
	%	23.6	38.2	14.5	16.4	7.3		
30- الصراعات المعقولة تساعد العمال على إتمام الأعمال الموكلة لهم	ك	12	30	4	8	1	47.27	0.000
	%	21.8	54.5	7.3	14.5	1.8		
31- تساهم النزاعات المعقولة في دفع الأفراد والجماعات نحو تحسين أداء الأعمال بالجودة المقبولة	ك	16	24	5	7	3	28.18	0.000
	%	29.1	43.6	9.1	12.7	5.5		
32- يقود احتدام النزاع والتوتر في أوساط العمال إلى غياب الدقة في العمل	ك	11	30	6	4	4	44	0.000
	%	20	54.5	10.9	7.3	7.3		

تابع الجدول رقم (16.3)

العبارات		درجة الموافقة					قيمة كا^2	مستوى الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
33- تؤدي قلة المناقشات والمشاحنات بين العمال إلى كثرة الأخطاء في العمل	ك	11	19	8	14	3	13.27	0.000
	%	20	34.5	14.5	25.5	5.5		
34- يساهم ارتفاع حدة المواجهة بين العاملين في فقدانهم للرغبة في العمل	ك	16	25	6	6	2	32	0.000
	%	29.1	45.5	10.9	10.9	3.6		
35- يؤدي انعدام المواقف التي تتعارض فيها الآراء إلى نقص قدرات العمال على العمل	ك	9	24	8	9	5	20.18	0.000
	%	16.4	43.6	14.5	16.4	9.1		
36- تسمح النزاعات المعقولة للعملين بزيادة قدراتهم على العمل	ك	17	20	6	8	4	18.18	0.000
	%	30.9	36.4	10.9	14.5	7.3		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

يتضح من بيانات الجدول رقم (16.3) أن اختبار كا^2 دال إحصائيا لجميع عبارات محور أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي تم فرضه مسبقا وهو($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابات على درجات الموافقة (أوافق بشدة، أوافق،محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا) لكل عبارات هذا المحور، أي أن هناك اتجاه واضح للموافقة (أو عدم الموافقة) لدى أفراد مجتمع الدراسة اتجاه عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (17.3): المتوسطو الانحراف المعياري لعلاقة المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي

العبارات مرتبة وفقا لمتوسط درجة الموافقة على استخدامها.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16- المستوى المنخفض للصراع يشل المؤسسة ويخلق بطئ الأداء الوظيفي	3.43	1.487	2
17- انعدام النزاعات بين العاملين والمجموعات يقلل من قدرتهم على التعامل مع المشكلات	3.16	1.287	5
20- يؤدي غياب الجدل بين العاملين إلى انخفاض الحماس لأداء العمل	3.70	1.342	1
25- قلة المشاحنات بين العاملين تؤدي إلى الملل وعدم الالتزام بمواعيد وقت العمل	3.05	1.325	7
28- يقود انعدام الاحتكاك والمواجهة بين العاملين إلى الحد من حجم الإنجاز	3.07	1.184	6
33- تؤدي قلة المناقشات والمشاحنات بين العمال إلى كثرة الأخطاء في العمل	3.38	1.224	4
35- يؤدي انعدام المواقف التي تتعارض فيها الآراء إلى نقص قدرات العمال على العمل	3.41	1.212	3
المتوسطو الانحراف المعياري العام لبعد علاقة المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	3.31	0.695	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

I/ علاقة المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي:

يظهر الجدول رقم (16.3) أن العمال المستجوبين يوافقون على وجود علاقة بين المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، أما من خلال بيانات الجدول رقم (17.3) يتضح أن متوسط درجة الموافقة على هذا البعد يبلغ (3.31 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.695 درجة) إذ يدخل ضمن الفئة (من2.61 إلى3.4) مما يدل على وجود علاقة بين المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال

المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، كما تراوحت متوسطات الموافقة على وجود هذه العلاقة ما بين (3.05 و 3.70)، حيث تم ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد تنازليا حسب موافقة العمال المستجوبين:

1- جاء العنصر رقم (20) وهو (يؤدي غياب الجدل بين العاملين إلى انخفاض الحماس لأداء العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.70 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.487 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) 67.3=36.4+30.9 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاء العنصر رقم (16) وهو (المستوى المنخفض للصراع يشل المؤسسة ويخلق بطئ الأداء الوظيفي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.43 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.342 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 58.1=34.5+43.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاء العنصر رقم (35) وهو (يؤدي انعدام المواقف التي تتعارض فيها الآراء إلى نقص قدرات العمال على العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.41 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.212 درجة)و كانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 60=16.4+43.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاء العنصر رقم (33) وهو (تؤدي قلة المناقشات والمشاحنات بين العمال إلى كثرة الأخطاء في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.38 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.224 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) 54.5=20+34.5 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاء العنصر رقم (17) وهو (انعدام النزاعات بين العاملين والمجموعات يقلل من قدرتهم على التعامل مع المشكلات) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.16 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.287 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 47.3=18.2+29.1 % من مجموع العمال المستجوبين.

6- جاء العنصر رقم (28) وهو (يقود انعدام الاحتكاك والمواجهة بين العاملين إلى الحد من حجم الإنجاز) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.07 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.184 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 45.4=10.9+34.5 % من مجموع العمال المستجوبين.

7- جاء العنصر رقم (25) وهو (قلة المشاحنات بين العاملين تؤدي إلى الملل وعدم الالتزام بمواعيد وقت العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.05درجة) بانحراف معياري بلغ (1.325 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 36.4+12.7=49.1 % من مجموع العمال المستجوبين.

الجدول رقم (18.3): المتوسط والانحراف المعياري لعلاقة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي

العبارات مرتبة وفقا لمتوسط درجة الموافقة على استخدامها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
18- يساهم عدم التوافق المعقول في زيادة عدد بدائل الحلول الممكنة	3.96	1.088	3
21- تسمح الصراعات المعقولة للعمال بالتعرف على بعضهم البعض ومن ثم الدخول في علاقات تعاونية	4.00	0.816	1
26- وجود الصراعات بمستوى مقبول بين العاملين يزيد من حرصهم على المصلحة العامة	3.96	1.053	2
27- تساعد الصراعات المعقولة العاملين والمجموعات على التنافس فيما بينهم من اجل تحقيق الأداء المطلوب	3.69	1.184	6
30- الصراعات المعقولة تساعد العمال على إتمام الأعمال الموكلة لهم	3.80	1.007	4
31- تساهم النزاعات المعقولة في دفع الأفراد والجماعات نحو تحسين أداء الأعمال بالجودة المقبولة	3.78	1.165	5
36- تسمح النزاعات المعقولة للعملين بزيادة قدراتهم على العمل	3.69	1.260	7
المتوسط والانحراف المعياري العام لعلاقة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	3.84	0.738	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

II/ علاقة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي:

يظهر الجدول رقم (16.3) أن العمال المستجوبين يوافقون على وجود علاقة بين المستوى المعقول للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، أما من خلال بيانات الجدول رقم (18.3) يتضح أن متوسط درجة الموافقة على هذا البعد يبلغ (3.84 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.738 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة(من3.41 إلى 4.2)، مما يدل على وجود علاقة بين المستوى المعقول للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة عالية، كما تراوحت متوسطات الموافقة على وجود هذه العلاقة ما بين (3.69 و4.00)، حيث تم ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد تنازليا حسب موافقة العمال المستجوبين:

1- جاء العنصر رقم (21) وهو (تسمح الصراعات المعقولة للعمال بالتعرف على بعضهم البعض ومن ثم الدخول في علاقات تعاونية) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.00 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.816 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) 56.4+25.5=81.9 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاء العنصر رقم (26) وهو (وجود الصراعات بمستوى مقبول بين العاملين يزيد من حرصهم على المصلحة العامة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.96 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.053 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 38.2+36.4=74.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاء العنصرر قم (18) وهو (يساهم عدم التوافق المعقول في زيادة عدد بدائل الحلول الممكنة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.96 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.088 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 43.6+34.5=88.1 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاء العنصر رقم (30) وهو (الصراعات المعقولة تساعد العمال على إتمام الأعمال الموكلة لهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.80 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.007 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 54.5+21.8=76.3 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاء العنصر رقم (31) وهو (تساهم النزاعات المعقولة في دفع الأفراد والجماعات نحو تحسين أداء الأعمال بالجودة المقبولة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.78 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.184 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 43.6+29.1=72.7 % من مجموع العمال المستجوبين.

6- جاء العنصر رقم (27) وهو (تساعد الصراعات المعقولة العاملين والمجموعات على التنافس فيما بينهم من اجل تحقيق الأداء المطلوب) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.69 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.184 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) 5.45+25.5=71 % من مجموع العمال المستجوبين.

7- جاء العنصر رقم (36) وهو (تسمح النزاعات المعقولة للعملين بزيادة قدراتهم على العمل) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.69 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.260درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 36.4+30.9=67.3 % من مجموع العمال المستجوبين.

الجدول رقم (19.3): المتوسطو الانحراف المعياري لعلاقة المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي .

العبارات مرتبة وفقا لمتوسط درجة الموافقة على استخدامها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
19- زيادة حدة الصراعات تستغرق جزء كبير من الوقت المخصص للأداء نتيجة الانشغال بها	3.92	1.103	2
22- زيادة المشاحنات تصنع جوا من عدم الثقة يقلل من فرص نجاح العمل المشترك	3.87	1.055	3
23- ظهور المشكلات بين العاملين والمجموعات يعيق العمل التعاوني بينهم	4.05	1.095	1
24- الصراعات الحادة بين العاملين ينتج عنها سوء العلاقة وبالتالي نقص الالتزام باللوائح والتعليمات	3.72	1.339	6
29- زيادة نقاط الاختلاف بين العاملين يؤدي تأجيل انجاز الأعمال	3.54	1.229	7

تابع الجدول رقم (19.3)

العبارات مرتبة وفقا لمتوسط درجة الموافقة على استخدامها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
32- يقود احتدام النزاع والتوتر في أوساط العمال إلى غياب الدقة في العمل	3.72	1.096	5
34- يساهم ارتفاع حدة المواجهة بين العاملين في فقدانهم للرغبة في العمل	3.85	1.078	4
المتوسطو الانحراف المعياري العام لعلاقة المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	3.81	0.794	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

III/ علاقة المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي:

يظهر الجدول رقم (16.3) أن العمال المستجوبين يوافقون على وجود علاقة بين المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، أما من خلال بيانات الجدول رقم (19.3) يتضح أن متوسط درجة الموافقة على هذا البعد يبلغ (3.81 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.794 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة(من 3.41 إلى 4.2)، مما يدل على وجود علاقة بين المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال المستجوبين بالشركة الإفريقية للزجاج بدرجة عالية، كما تراوحت متوسطات الموافقة على وجود هذه العلاقة ما بين (3.54 و4.05)، حيث تم ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد تنازليا حسب موافقة العمال المستجوبين:

1- جاء العنصر رقم (23) وهو (ظهور المشكلات بين العاملين والمجموعات يعيق العمل التعاوني بينهم) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.05 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.095 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) 81.8=40+41.8 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاء العنصر رقم (19) وهو (زيادة حدة الصراعات تستغرق جزء كبير من الوقت المخصص للأداء نتيجة الانشغال بها) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.92 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.103درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 78.2=32.7+45.5 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاء العنصر رقم (22) وهو (زيادة المشاحنات تصنع جوا من عدم الثقة يقلل من فرص نجاح العمل المشترك) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.87 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.055 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 49.1+27.3=76.4 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاء العنصر رقم (34) وهو (يساهم ارتفاع حدة المواجهة بين العاملين في فقدانهم للرغبة في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.85 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.078 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 45.5+29.1=74.6 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاء العنصر رقم (32) وهو (يقود احتدام النزاع والتوتر في أوساط العمال إلى غياب الدقة في العمل) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.72 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.096 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 54.5+20=74.5 % من مجموع العمال المستجوبين.

6- جاء العنصر رقم (24) وهو (الصراعات الحادة بين العاملين ينتج عنها سوء العلاقة وبالتالي نقص الالتزام باللوائح والتعليمات) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.72 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.339 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 25.5+38.2=63.7 % من مجموع العمال المستجوبين.

7- جاء العنصر رقم (29) وهو (زيادة نقاط الاختلاف بين العاملين يؤدي تأجيل انجاز الأعمال) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.54 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.229 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على هذه العبارة 38.2+23.6=61.8 % من مجموع العمال المستجوبين.

الجدول رقم (20.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي وترتيبها.

مستويات الصراع التنظيمي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
علاقة المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	3.31	0.695	3
علاقة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	3.84	0.738	1
علاقة المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	3.81	0.794	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور	3.65	0.559	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة العمال

من خلال الجدول رقم (20.3) يتضح أن العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج يوافقون على علاقة مستوى الصراعات التنظيمية (منخفض، معقول، مرتفع) بعناصر ومحددات الأداء الوظيفي وبدرجات متفاوتة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم ما بين 3.31 و3.84 درجة كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.65 من 5 وبانحراف معياري صغير بلغ 0.559 درجة، أي انه يدخل في الفئة (3.41 إلى 4.2)، مما يدل على أن درجة موافقة العمال المستجوبين على وجود علاقة بين مستوى الصراعات التنظيميةو الأداء الوظيفي عالية.

جاء بعد علاقة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف العمال بالشركة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.84 درجة وانحراف معياري بلغ 0.738 درجة، مما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يوافقون على وجود علاقة ايجابية بين المستوى المعقول للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي بدرجة عالية.

ثم يأتي بعد علاقة المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف العمال بالشركة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.81 درجة وانحراف معياري بلغ 0.794 درجة، مما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يوافقون على وجود علاقة سلبية بين المستوى المرتفع من الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي بدرجة عالية.

وجاء بعد علاقة المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف العمال بالشركة الإفريقية للزجاج بمتوسط حسابي للموافقة قدره 3.31 درجة وانحراف معياري بلغ 0.695 درجة، مما يدل على أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يوافقون على وجود علاقة سلبية بين المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

المطلب الخامس: الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الأفراد المستجوبين(عمال ومسئولين إداريين) نحو المحاور الرئيسية في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية

لقد تم تجميع كل متغيرات المحاور الأربع في أربع متغيرات هي: وجود الصراعات التنظيمية، التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي، أساليب إدارة الصراعات التنظيمية وعلاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي، بهدف تسهيل عملية اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين هذه المحاور الأربعة والخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية منصب العمل) للأفراد المستجوبين، سيتم الاستعانة باختبار(f) وتحليل التباين ***ANOVA*** لإجراء تحليل تفصيلي لكل متغير:

I/ الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الجنس:

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الجنس، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21.3): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للجنس

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
وجود الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	1	0.016	0.016	0.070	0.793	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	53	11.868	0.224			
التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1	0.029	0.029	0.073	0.790	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	18	7.202	0.400			
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	1	0.282	0.282	1.426	0.248	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	18	3.565	0.198			
علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	1	1.659	1.659	5.757	0.020	توجد فروق
	داخل المجموعات	53	15.270	0.288			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارتي العمال والمسؤولين الإداريين

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاث (وجود الصراعات التنظيمية، التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي، أساليب إدارة الصراعات التنظيمية) تبعا لاختلاف الجنس، حيث أن مستوى الدلالة(p) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α =0.05).

كما نشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي) تبعا لاختلاف فئات الجنس، حيث أن مستوى الدلالة(p) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (α =0.05).

II/ الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف السن:

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف السن، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22.3): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لفئات السن

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
وجود الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.055	0.028	0.121	0.886	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52	11.829	0.227			
التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	0.344	0.172	0.425	0.66	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	6.887	0.405			
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.081	0.041	0.184	0.834	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	3.766	0.222			
علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	0.240	0.120	0.374	0.690	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52	16.688	0.321			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارتي العمال والمسؤولين الإداريين

تشير نتائج الجدول رقم (22.3) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة(وجو د الصراعات التنظيمية، التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي، أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي) تبعا لاختلاف فئات السن، حيث أن مستوى الدلالة(p) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

III/ الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى التعليمي:

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى التعليمي، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23.3): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
وجود الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	5	1.025	0.205	0.925	0.473	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	49	10.859	0.222			
التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	0.272	0.136	0.333	0.721	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	6.959	0.409			
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.534	0.267	1.369	0.281	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	3.314	0.195			
علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	5	0.424	0.085	0.252	0.937	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	49	16.505	0.337			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارتي العمال والمسؤولين الإداريين

تشير نتائج الجدول رقم (23.3) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة (وجود الصراعات التنظيمية، التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي، أساليب إدارة الصراعات

التنظيمية، علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي) تبعا لاختلاف المستوى التعليمي، حيث أن مستوى الدلالة (p) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α =0.05).

IV/ الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الأقدمية:

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف فئات الأقدمية، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24.3): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لفئات الأقدمية

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
وجود الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.928	0.464	2.201	0.121	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52	10.956	0.211			
التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	0.382	0.191	0.474	0.631	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	6.849	0.403			
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.026	0.013	0.059	0.943	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	3.821	0.225			
علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	1.074	0.537	1.761	0.182	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52	15.855	0.305			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارتي العمال والمسؤولين الإداريين

تشير نتائج الجدول رقم (24.3) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة (وجود الصراعات التنظيمية، التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي، أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي) تبعا لاختلاف فئات الأقدمية، حيث أن مستوى الدلالة(p) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α =0.05).

V/ الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الوحدات الإدارية التي ينتمون إليها:

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الوحدات الإدارية التي ينتمون إليها، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25.3): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للوحدات الإدارية التي ينتمون إليها.

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
وجود الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.243	0.121	0.542	0.585	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52	11.642	0.224			
التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	0.256	0.128	0.312	0.736	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	6.975	0.410			
أساليب إدارة الصراعات التنظيمية	بين المجموعات	2	0.245	0.123	0.578	0.572	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17	3.603	0.212			
علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي	بين المجموعات	2	1.673	0.837	2.851	0.067	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52	15.256	0.293			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارتي العمال والمسؤولين الإداريين

تشير نتائج الجدول (25.3) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة (وجود الصراعات التنظيمية، التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي، أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي) تبعا لاختلاف الوحدات الإدارية التي ينتمون إليها، حيث أن مستوى الدلالة (p) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (α =0.05).

يلاحظ من النتائج السابقة بوجه عام انه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية كبيرة بين أراء أفراد مجتمع الدراسة حول المحاور الرئيسية لموضوع الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ما يعني وجود اتجاه عام لدى أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتقييم نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض وتقييم النتائج التي تم التوصل لها باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت في الاستمارة، ومن ثم تفسيرها بالاعتماد على المعلومات المستقاة من الميدان من خلال ملاحظة سير العمل بالشركةو التواصل مع العمال والمسؤولين أثناء توزيع وجمع الاستمارات، قصد إعطاء تفسيرات تكون أكثر دقة وتعبر بصدق عن حالة الشركة.

المطلب الأول: عرض وتقييم نتائج بنود المحور الأول الخاص بوجود الصراعات التنظيمية

تظهر النتائج بشكل عام وجود الصراعات التنظيمية على المستويات الثلاث (الفرد، بين الأفراد، بين المجموعات) بالشركة الإفريقية للزجاج وبدرجة متوسطة، هذه النتيجة تعتبر مثالية وتدعم الأجواء التنافسية والحماسية المشجعة على العمل والداعمة للإبداع والابتكار، في هذه الحالة الصراع يجعل الأفراد والمجموعات يطورون مواهب مواجهة المواقف الصعبة، كما يزيح الستار عن حقائق ومعلومات تسمح بتشخيص العديد المشاكل.

كما أظهرت النتائج وجود الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد بدرجة عالية، وبين الأفراد بدرجة متوسطة وتقترب من الدرجة الضعيفة، وبين المجموعات بدرجة متوسطة تقترب من العالية.

I/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الأول الخاص بالصراع على مستوى الفرد (الصراع الذاتي):

إن النتائج بشكل عام تؤكد وجود الصراع على مستوى الفرد بدرجة عالية وبالتالي فالعمال يعانون من ضغط كبير وخطير في نفس الوقت، راجع إلى تداخل العديد من العوامل، فمن خلال بنود هذا البعد يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- يتعرض عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج لمشاكل عمل يصعب حلها تجعلهم يتضايقون بدرجة عالية، والسبب الرئيسي وراء هذه النتيجة هو غياب التكوين اللازم للتعامل مع مشكلات العمل في الوقت اللازم وبالطريقة المناسبة والذي يساعد العمال على تجنب الانعكاسات السلبية لهذا الموقف على سلامتهم النفسية والعقلية.

2- يقوم عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالعديد من الأدوار في نفس الوقت ما يجعلهم يعانون صراع الدور بدرجة عالية، هذا راجع بالأساس إلى سوء توزيع الأدوارو المهام أو توزيعها بشكل عشوائي ودون اتخاذ الإجراءات العلمية المطلوبة لتنظيم العمل.

3- يعاني عمال الشركة الإفريقية للزجاج من الإحباط بدرجة عالية نتيجة عجزهم عن تحقيق أهدافهم الشخصية، حيث تعود حالة الإحباط هذه إلى وجود عوائق وعراقيل تتسبب فيها الإدارة في كثير من الأحيان وتمنع العمال من تحقيق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، ما قد يجعلهم في المدى المتوسط والطويل يتخذون قرارات تضر بمصالحهم ومصالح الشركة.

4- يشعر عمال الشركة الإفريقية للزجاج بأن أهدافهم الشخصية لا تنسجم مع أهداف شركتهم بدرجة متوسطة، هذا مؤشر يبن بوضوح حالة عدم التوافق التي تعرفها الشركة الإفريقية للزجاج والتعارض الواضح بين توجهات الإدارة والجهات الوصية على الشركة من جهة والعمال من جهة أخرى، هذا ما تفسره الصراعات التي عرفتها الشركة في السنوات الأخيرة بين العمال ممثلين في النقابة والإدارة.

5- يجد عمال الشركة الإفريقية للزجاج صعوبة في الاختيار بين هدفين يرغبون في تحقيقهما معا بدرجة متوسطة وهذا ما يعرف بصراع الأهداف وهو نتيجة حتمية للعوائق التي تعرفها البيئة التنظيمية للشركة، حيث عادة ما تكون الإدارة مصدرا لها.

II/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الثاني الخاص بالصراع بين الأفراد:

تؤكد النتائج على وجود الصراعات التنظيمية بين الأفراد بدرجة متوسطة وتقترب من الدرجة الضعيفة، بالتالي فالعمال يعملون في ظل أجواء تتسم بالصراع المعقول، كما تعبر هذه النتيجة عن وجود روح الانتماء للفريق خاصة في ظل اعتماد إدارة الشركة لنظام عمل يقوم على التناوب بين الفرق، فمن خلال بنود هذا البعد يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- يعترف عمال الشركة الإفريقية للزجاج بتباين أهداف أعضاء المجموعة التي يعملون بها بدرجة متوسطة، فتباين أهداف الأعضاء لا يعتبر نقطة سلبية خاصة في ظل هذه الدرجة، فالأمور طبيعية لان اختلاف أهداف الأفراد وتوجهاتهم لا تكون مضرة إلا إذا تعدت حدود المعقول، حيث ينتج عن هذه الحالة صدام عنيف يوجه جهود الأفراد نحو الاهتمام بكسب الصراع على حساب أداء المهام الموكلة لهم.

2- يؤكد عمال الشركة الإفريقية للزجاج على أن أعضاء المجموعة التي يعلمون بها لا يؤيدون أراء بعضهم البعض بدرجة متوسطة، هذه النتيجة مقبولة لأن التوافق التام والدائم لا يعبر عن حالة صحية فبرغم محاسنه في المدى القريب إلا انه قد يعبر عن وجود عدم اهتمامو لامبالاة بالنقاش وتبادل الآراء والتعارض الذي تفوضه ظروف العمل،كما قد يفسر بوجود قوة قاهرة تفرض على الجميع تبني رأي واحد، والتظاهر بالتوافق وهو ما يقود إلى نتائج خطيرة في المستقبل.

3- يرى عمال الشركة الإفريقية للزجاج أن زملائهم يقومون بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافهم بدرجة ضعيفة، فهو مؤشر يفسر بوضوح روح الانتماء للفريق ويعكس وجود أجواء مناسبة لأداء الأعمال، كما يعبر عن إيمان العمال بضرورة العمل المشترك خاصة في ظل وجود نظام للتقييم يقوم على العمل الجماعي.

4- يوافق عمال الشركة الإفريقية للزجاج أنه داخل المجموعة التي يعملون بها يختلفون حول من يقوم بالعمل بدرجة ضعيفة، حيث تؤكد هذه النتيجة وجود تفاهم وتوافق بين العمال داخل مجموعات العمل.

5- يوافق عمال الشركة الإفريقية للزجاج أنه داخل المجموعة التي يعملون بها لا يتعاونون على أداء المهام بدرجة ضعيفة، حيث تعبر هذه النتيجة عن مستوى التضامن الحاصل داخل مجموعات العمل المختلفة، لان العمال واعون بان تحقيق الأهداف الشخصية لا يكون إلا بتحقيق أهداف الفريق.

III/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الثالث الخاص بالصراع بين المجموعات:

تؤكد النتائج على وجود الصراعات التنظيمية بين المجموعات بدرجة متوسطة وتقترب أكثر إلى الدرجة العالية منه إلى الدرجة الضعيفة، حيث من بين أهم محدداتها إتباع نظام الفرق في العمل وعموما تعتبر هذه النتيجة مقبولة بتحفظ في ظل الظروف الراهنة، فمن خلال بنود هذا البعد يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- يرى عمال الشركة الإفريقية للزجاج أن أهداف المجموعات داخل المؤسسة تتباين بدرجة عالية، فامتلاك المجموعات لأهداف مختلفة أمر طبيعي لكن يجب أن يبقى التباين عند الدرجة المعقولة التي لا تؤثر سلبيا على نشاط المجموعات.

2- يوافق عمال الشركة الإفريقية للزجاج على وجو د خلافات بين المجموعات المختلفة حول العمل بدرجة عالية، هذا مؤشر أولي على التعارض الحاصل بين المجموعات وإمكانية احتدام الصراع مستقبلا.

3- يوافق عمال الشركة الإفريقية للزجاج على أن المجموعات الأخرى تحاول أن تعرقل عمل المجموعة التي يعملون بها بدرجة متوسطة، فهذه النتيجة تعتبر مؤشر رئيسي يعبر عن الحالة المستقبلية للصراع والمرحلة التي وصلها والمتمثلة في إدراك أطراف الصراع للعرقلة المتبادلة، ما قد يعقد من العلاقات بين المجموعات ويجعل احتدام الصراع بينها أمر واقع مستقبلا.

4- يرى عمال الشركة الإفريقية للزجاج أن المجموعات لا تتفق حول الأهداف العامة للمؤسسة بدرجة متوسطة، تعبر هذه النتيجة بصدق عن إمكانية احتدام الصراع مستقبلا لان الأهداف العامة للشركة تعد ضمانة أساسية للاستقرار والعمل المشترك.

5- يؤكد عمال الشركة الإفريقية للزجاج على أن المجموعة التي يعملون بها لا تتعاون مع المجموعات الأخرى بدرجة متوسطة وتقترب من الدرجة الضعيفة، حيث تؤكد هذه النتيجة وعي الجماعات المختلفة بضرورة التعاون لكونه يسمح بتحقيق أهداف كل مجموعة رغم تباين أهداف المجموعات ووجود الخلافات بين المجموعات بدرجة عالية.

المطلب الثاني: عرض وتقييم نتائج بنود المحور الأول الخاص بأساليب إدارة الصراعات التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الأساليب المدرجة تحت محور أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين متوسطة .

كما أظهرت النتائج استخدام كل من أسلوب التكامل وأسلوب التوسط بدرجة عالية، أما أسلوب التجنب فقد تم استخدامه بدو جة متوسطة، كما تبين من خلال النتائج أن درجة استخدام كل من أسلوب السيطرةو أسلوب التسامح ضعيفة.

I/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الأول بأسلوب التكامل:

جاء أسلوب التكامل في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج وكانت درجة استخدام هذا الأسلوب عالية، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التكامل تنازليا كالأتي:

1- جاء الأسلوب الخاص بـ "أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين" في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية وتقترب من الدرجة العالية جدا.

2- جاء الأسلوب الخاص بـ "أتبادل المعلومات مع الآخرين لنتمكن من حل المشاكل سويا" في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

3- جاء الأسلوب الخاص بـ "أناقش الموضوعات مع المرؤوسين لنتبادل الأفكار" في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

4- جاء الأسلوب الخاص بـ "أسعى لإيجاد حلول مرضية للجميع عند وقوع الخلافات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

5- جاء الأسلوب الخاص بـ "أتعاون مع الخبراء للخروج بحلول مبتكرة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

II/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الثاني أسلوب التوسط:

جاء أسلوب التوسط في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج وكانت درجة استخدام هذا الأسلوب عالية، فقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التوسط تنازليا كالأتي:

1- جاء الأسلوب الخاص بـ "أرى بأن تسوية الخلافات تكون بالحوار البناء" في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية جدا.

2- جاء الأسلوب الخاص بـ "أتفاوض مع المرؤوسين من أجل الوصول إلى أرضية مشتركة" في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

3- جاء الأسلوب الخاص بـ "أحاول الخروج بحل يرضيني ويرضي المرؤوسين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

4- جاء الأسلوب الخاص بـ "أهتم بمصلحتي و بمصالح المرؤوسين عندما أحل المشاكل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

5- جاء الأسلوب الخاص بـ "أقدم تنازلات واحصل على مكاسب لتنفيذ التسوية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

III/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الثالث أسلوب التجنب:

جاء أسلوب التوسط في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج وكانت درجة استخدام هذا الأسلوب متوسطة، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التجنب تنازليا كالآتي:

1- جاء الأسلوب الخاص بـ "عادة أتجنب المشاعر السلبية في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج عالية.

2- جاء الأسلوب الخاص بـ "أتجنب الصدام مع الآخرين" في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة وتقترب من الدرجة العالية.

3- جاء الأسلوب الخاص بـ "أحاول تجنب النقاش مع من اختلف معهم في الرأي" في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

4- جاء الأسلوب الخاص بـ "أحتفظ بوجهة نظري لنفسي حتى لا يتضايق مني الآخرون" في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

5- جاء الأسلوب الخاص بـ "أحاول تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها" في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج ضعيفة.

IV/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الرابع أسلوب السيطرة:

جاء أسلوب التوسط في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج وكانت درجة استخدام هذا الأسلوب ضعيفة، جاء أسلوب التوسط في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج وكانت درجة استخدام هذا الأسلوب متوسطة، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب السيطرة تنازليا كالأتي:

1- جاء الأسلوب الخاص بـ "أستخدم خبراتي لأحسم الخلاف وفق وجهة نظري دون نقاش" في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية لل جاج متوسطة.

2- جاء الأسلوب الخاص بـ "أكون حازم بحيث لا أقدم أي تنازلات" في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

3- جاء الأسلوب الخاص بـ "أستعمل كل صلاحياتي لأحصل على تنازلات من طرف المرؤوسين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

4- جاء الأسلوب الخاص بـ "عند إدارتي للصراع لا أفكر في الآخرين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج ضعيفة.

5- جاء الأسلوب الخاص بـ "أستخدم النفوذ لإجبار المرؤوسين على قبول مقترحاتي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج ضعيفة.

V/ عرض وتقييم نتائج بنود البعد الخامس أسلوب التسامح:

جاء أسلوب التسامح في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين في إدارة الصراعات التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج وكانت درجة استخدام هذا الأسلوب ضعيفة، وقد تم ترتيب الأساليب الفرعية المندرجة تحت أسلوب التسامح تنازليا كالأتي:

1- جاء الأسلوب الخاص بـ "أقدم تنازلات لمن اختلف معهم حتى اخفف من حدة الصراع" في المرتبة الأولى من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

2- جاء الأسلوب الخاص بـ "أحاول عادة إرضاء المرؤوسين عند إدارة الصراع" في المرتبة الثانية من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

3- جاء الأسلوب الخاص بـ "ألبي احتياجات الآخرين على حساب اهتماماتي الخاصة "في المرتبة الثالثة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج متوسطة.

4- جاء الأسلوب الخاص بـ "أوافق على اقتراحات الآخرين أيا كانت" في المرتبة الرابعة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج ضعيفة.

5- جاء الأسلوب الخاص بـ "أستسلم لرغبات الآخرين تجنبا للخلاف" في المرتبة الخامسة من حيث درجة استخدامه، حيث كانت درجة استخدامه من طرف المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج ضعيفة.

المطلب الثالث: عرض وتقييم نتائج بنود المحور الأول الخاص بالتزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج و من وجهة نظر المسؤولين الإداريين يتميزون بأداء وظيفي متوسط، حيث يمكن ترتيب مدى التزام العمال بعناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

I/ جودة الانجاز:

يتميز الأداء الوظيفي لعمال الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بدرجة عالية من الجودة، من خلال حرصهم على تحقيق مستوى عالي من الجودة مع العمل على تخفيض تكلفة الإنجاز وتقديم اقتراحات تساعد في تحقيق الجودة المطلوبة.

II/ الانضباط في العمل:

يتميز عمال الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بالانضباط في العمل وبدرجة عالية، حيث لا تتكرر حالات الحضور المتأخر والانصراف المبكر بدرجة عالية، كما لا تتعدد حالات الغياب عن العمل بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى التزام العمال بالمظهر العام بدرجة متوسطة.

III/ التعاون في العمل:

يتميز عمال الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بالتعاون في العمل بدرجة عالية، حيث يولون أهمية للعمل الجماعي بدرجة عالية و يتعاونون على أداء أعمالهم بدرجة متوسطة، كما يساهو ون لمعاونة الرؤساء وتسهيل مهامهم بدرجة متوسطة.

IV/ حجم الإنجاز:

يتميز عمال الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بحجم انجاز متوسط، حيث يقدمون أحيانا اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز وبدرجة عالية، كما يقوم العمال بتحقيق الأعمال المطلوبة بدو جة متوسطة، كما يقدمون أعمالا إضافية على الأعمال المطلوبة بدرجة متوسطة.

V/ سرعة الإنجاز:

يتميز عمال الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بسرعة إنجاز متوسطة، حيث لا تتراكم الأعمال بشكل كبير بدرجة عالية، فالعمال ينجزون الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد بدرجة متوسطة،كما أن العمال ينجزون الأعمال الموكلة لهم في وقت أقل من المخطط بدرجة ضعيفة.

المطلب الرابع: عرض وتقييم نتائج بنود المحور الثاني الخاص بعلاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مستوى الصراعات التنظيميةو الأداء الوظيفي، كما أظهرت عدم اتساق طبيعة هذه العلاقة، بحيث تختلف العلاقة من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية، كما أن نتائج الدراسة تبين ما يلي:

I/ المستوى المعقول للصراعات التنظيمية:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن المستوى المعقول للصراعات التنظيمية على علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي وبدرجة عالية من وجهة نظر عمال الشركة الإفريقية للزجاج، بحيث يسمح لهم بزيادة عدد بدائل الحلول الممكنة و بالتعرف على بعضهم البعض ومن ثم الدخول في علاقات تعاونية، كما يزيد من حرصهم على المصلحة العامة ويشجعهم على التنافس فيما بينهم من اجل تحقيق الأداء المطلوب و إتمام الأعمال الموكلة لهم ويدفعهم نحو تحسين الجودة ويزيد من قدراتهم على العمل، فعلاقة المستوى المعقول للصراعات التنظيمية تشمل جميع عناصر الأداء ومحدداته بدرجة عالية واتجاه ايجابي.

II/ المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية على علاقة سلبية بالأداء الوظيفي وبدرجة عالية من وجهة نظر عمال الشركة الإفريقية للزجاج، بحيث يجعل العمال والمجموعات يضيعون جزء كبير من الوقت المخصص للأداء نتيجة الانشغال بالصراع، كما تصبح العلاقات بين العمال من جهة و بين المجموعات من جهة أخرى مبنية على عدم الثقة ما يقلل من فرص نجاح العمل المشترك و يعيق العمل التعاوني، كما يقلل من الالتزام باللوائح والتعليمات و يؤدي إلى تأجيل انجاز الأعمال و غياب الدقة في العمل ويخلق لديهم فقدان الرغبة في العمل، فعلاقة المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية تشمل جميع عناصر الأداء ومحدداته بدرجة عالية واتجاه سلبي.

III/ المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية على علاقة سلبية بالأداء الوظيفي وبدرجة متوسطة من وجهة نظر عمال الشركة الإفريقية للزجاج، بحيث يشل المؤسسة و يخلق بطئ الأداء الوظيفي، يخفض من حماس العمال لأداء العمل و ينقص من قدرتهم على العمل بدرجة عالية، كما يقلل من قدرتهم على التعامل مع المشكلات و يدفعهم لعدم الالتزام بمواعيد وقت العمل،كما يحد من حجم انجزا هم ويدفعهم لارتكاب الكثير من

الأخطاء في العمل بدرجة متوسطة، فعلاقة المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية تشمل جميع عناصر الأداء ومحدداته بدرجة متوسطة واتجاه سلبي.

كما أظهرت الدراسة انه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية كثيرة بين أراء أفراد مجتمع الدراسة حول المحاور الرئيسية لموضوع مستوى الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ما يعني وجود اتجاه عام لدى أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة.

خلاصـــة الفصـــل

من خلال هذا الفصل الميداني تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وبعدها تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان، كما تمت مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة ونتائج الدراسات السابقة، حيث تبين أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقرون بوجود الصراعات التنظيمية على كل المستويات وبدرجات متفاوتة، كما تبين أن المسؤولين الإداريين بالشركة يستخدمون أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية، كما اقر المسؤولون الإداريون بان العمال الذين يعملون تحت سلطتهم يلتزمون بعناصر الأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة، أما فيما يخص علاقة مستوى الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي فلقد وافق عمال الشركة الإفريقية للزجاج على وجود هذه العلاقة، كما وافقوا على أن طبيعتها تختلف باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية.

الخاتمة

بعد عرض وتقييم نتائج الدراسة سيتم مناقشة مدى اتفاق نتائج الدراسة مع الفرضيات المقدمة لمعرفة مدى صحتها، كما سيتم تبيان جوانب اتفاق واختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، والخروج بجملة من الاقتراحات والمواضيع التي تثيرها الدراسة.

I/ اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم مناقشة مدى اتفاق نتائج الدراسة مع الفرضيات التي تم تقديمها في المقدمة والبحث في مدى صحة الفرضيات.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تشير هذه الفرضية إلى وجود الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على المستويات الثلاث: داخل الفرد، بين الأفراد و بين المجموعات.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود المحور الأول من الاستمارة الموجة للعمال ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقرون بوجود الصراعات التنظيمية بدرجات متفاوتة، داخل الفرد بدرجة عالية، بين الأفراد وبين المجموعات بدرجة متوسطة وبالتالي فالصراعات التنظيمية توجد على المستويات الثلاث.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية على المستويات الثلاث: داخل الفرد، بين الأفراد و بين المجموعات.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى استخدام المسؤولين الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية لأهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية المتمثلة في: أسلوب التكامل، أسلوب التجنب، أسلوب السيطرة، أسلوب التوسط وأسلوب التسامح.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود المحور الأول من الاستمارة الموجة للمسؤولين الإداريين ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن المسؤولين الإداريين بالشركة الإفريقية للزجاج يستخدمون أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بدرجات متفاوتة، حيث يستخدمون كل من أسلوب التكامل و أسلوب التوسط بدرجة عالية، أما أسلوب التجنب فيستخدمونه بدرجة متوسطة، كما يستخدمون كل من أسلوب السيطرةو أسلوب التسامح بدرجة ضعيفة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة باستخدام المسؤولين الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية لأهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية المتمثلة في:أسلوب التكامل، أسلوب التجنب، أسلوب السيطرة، أسلوب التوسط وأسلوب التسامح.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تشير هذه الفرضية إلى التزام عمال المؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي الخمس بدرجات متفاوتة.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة الموجة للمسؤولين الإداريين ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج ومن وجهة نظر المسؤولين الإداريين ملتزمون بعناصر الأداء الوظيفي الخمس وبدرجات متفاوتة، حيث يلتزمون بجودة الأداء، الانضباطو التعاون في العمل بدرجة عالية، كما يلتزمون بحجم الإنجاز و سرعة إنجاز بدرجة متوسطة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بالتزام عمال بالمؤسسة الاقتصادية بعناصر الأداء الوظيفي الخمس بدرجات متفاوتة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تشير هذه الفرضية إلى وجو د علاقة بين مسو ى الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة الموجة للعمال ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين، وجو د علاقة غير متسقة بين مسو ى الصراعات التنظيميةو الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بحيث تختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية.

فالمستوى المعقول للصراعات التنظيمية على علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي وبدرجة عالية، كما أن المستوى المرتفع للصراعات التنظيمية على علاقة سلبية بالأداء الوظيفي وبدرجة عالية، أما المستوى المنخفض للصراعات التنظيمية فهو على علاقة سلبية بالأداء الوظيفي وبدرجة متوسطة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجو د علاقة بين مسو ى الصراعات التنظيميةو الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج تختلف من حيث طبيعتها باختلاف مستوى الصراعات التنظيمية.

وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجو د علاقة بين مستوى الصراعات التنظيميةو الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.

II/ جوانب اتفاق واختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

توصلت هذه الدراسة إلي جملة من النتائج التي يمكن أن تتفق أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة التي تم تلخيصها سابقا، وهذا ما سنبينه في ما يلي:

1- لقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود الصراع التنظيمي على المستويات الثلاث أي على مستوي الفرد، بين الأفراد وبين المجموعات، ما يتفق مع ما نتائج دراسات كل من: ***قواتيريز، العتيبي، الراجحي، الفقيه*** والاختلاف الملاحظ كان في الدرجة، كما أنها تتفق جزئيا مع دراسة ***ناصر قاسيمي*** التي أظهرت وجود الصراع بين المجموعات خاصة غير الرسمية منها.

2- خلصت هذه الدراسة إلى استخدام الإدارة لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية وكان أسلوب التكامل الأكثر استخداما وهو ما يتفق مع نتائج وبحوث كل من ***هاموند، رحيم وتنغ توم*** وكذلك دراسات كل من ***الراجحي، العتيبي، خلف عبد الواحد وسالم الرقاد***، كما تختلف مع نتائج دراسة ***بورغدة حسين*** والتي خلصت إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع هو أسلوب التجنب.

3- أكدت هذه الدو اسة تأثير الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال مستوياته المختلفة، حيث كانت العلاقة سلبية في حال المستوى المنخفض والمرتفع للصراعات التنظيمية، وايجابية في حال المستوى المعقول للصراعات التنظيمية، هذا ما يتفق كليا مع دراسة ***الفقيه*** ودراسة ***ستيفن روبنز*** التي أوردناها في المبحث الأخير من الفصل الثاني، حيث يؤكد ويدعم ما جاء به المدخل التفاعلي في الإدارة، كما تتفق هذه الدراسة جزئيا مع دراسة ***بورغدة*** حسين التي توصلت إلى أن زيادة حدة الصراع التنظيمي بين العمال وأعضاء الإدارة من شأنه أن يؤثر تأثيرا سلبيا على العامل، وتتفق جزئيا مع دراسة ***محمد بن عبد الله*** التي خلصت إلى أن للصراعات الشخصية في العمل انعكاسان ايجابي وسلبي، كما تختلف مع دراسة ***بتريك*** من حيث المطلقو النتائج لأنها درست نمط الصراع وليس مستوى الصراعات التنظيمية.

III/ الاقتراحات والمواضيع التي تثيرها الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن أن ندرج جملة من الاقتراحات التي نراها تسمح لإدارة الشركة بتجاوز المشاكل القائمة والمحتملة مستقبلا، الناتجة عن انخفاض مستوى الصراعات التنظيمية أو احتدامها، كما نقترح مجموعة من المواضيع التي نراها مكملة لهذه الدراسة أو تتقاطع معها.

1- الاقتراحات: على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ومن خلال التأكد من صحة فرضيات الدراسة، نوصي بجملة من الحلول التي نراها كفيلة بضمان قيام العمال بمهامهم على أكمل وجه، كما نبرز كيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية بالسبل التي تجعلها في خدمة الشركة وليس العكس:

أ- ينبغي على إدارة الشركة الإفريقية للزجاج الاهتمام أكثر بالعاملين الذين يشكلون رأسمالها الحقيقي، لان الاستثمار الأكثر مردودية هو الاستثمار في العنصر البشري، عبر منحه الفرصة للإبداع والابتكار بتوفير المناخ المناسب، حيث يتجسد هذا الاهتمام والمرتبط بموضوع دراستنا في تجنيب العمال الصراعات الحادة والهدامة وتشجيع الصراعات المعقولة التي تساعدهم على التنافس في ما بينهم من اجل تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة، فبالنظر إلى نتائج الدراسة بالتفصيل نجد انه من الضروري العمل على:

- التدريب المستمر للعمال على التعامل مع مشاكل العمل ومواجهتها من خلال إنشاء بنك للمعلومات حول المشكلات التي سبق وان واجهها العمال وكل الخيارات المتاحة لحلها، قصد ربح الوقت والجهد وتقليل التكلفة وتجنيب العمال الضغوط التي تسببها مثل هذه المشكلات.

– تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بالطرق العلمية التي ترتكز على تحليل العمل، كما عليها استحداث مناصب عمل جديدة إذا اقتضت الضرورة، قصد تجنيب العمال صراع الدور الذي يصاحبه التوتر والضغوط النفسية العالية والتي تنعكس سلبا على أدائه للعمل ورضاه عليه مما يجعل جميع المحيطين به يتأثرون.

– العمل على معرفة أهداف العمال وتوجهاتهم لتحقيق ما أمكن منها، لإعطاء الانطباع بان الشركة تولى أهمية لأهدافهم الشخصية وتجنيبهم الإحباطات المتكررة والمتراكمة، الناتجة خاصة عن نقص الحوافز المادية والمعنوية ما قد تجعلهم في المدى المتوسط والطويل يتخذون قرارات تضر بمصالحهم و مصالح الشركة، كالإضرابات وعصيان الأوامر.

– إشراك العمال في وضع أهداف الشركة لضمان ولائهم ولتحسين صورة الإدارة والتقريب بين المستويات الإدارية المختلفة، فإحساس العمال بأنهم مهمشون ومهددون وظيفيا يجعلهم يحملون الإدارة مسؤولية وضعيتهم المزرية، كما يخلق لديهم تراكم للمشاعر السلبية التي تنعكس في صورة سلوكيات عدوانية تضر بالشركة، كالتعدي على أملاك الشركة.

ب– ينبغي على إدارة الشركة الإفريقية للزجاج مواصلة العمل بنظام المناوبة بين فرق العمل لأنه يساعد على تنمية روح الفريق ويعمق الإيمان لدى العمال بضرورة العمل المشترك داخل المجموعة الواحدة ويقلل من حدة الصراع بين الأفراد ويجعله عند مستواه المعقول الذي يجعل الأداء عند أعلى مستوى، فبرغم الفوائد التي يحققها هذا النظام يجب الحذر من تأثيراته الجانبية على الصراع بين المجموعات، فهو من جهة يخلق أجواء التنافس بين المجموعات ومن جهة أخرى بإمكان حدة المنافسة أن تتطور لتصل حد الصراعات الضارة، فعلى إدارة الشركة التدخل لنشر الوعي لدى المجموعات المختلفة بضرورة التعاون في إطار الأهداف العامة للشركة، التي يجب أن تتبناها كل المجموعات ويكون تفسيرها موحد للجميع، كما عليها التصدي لأي سلوكيات من شانها أن تعرقل سيرورة العمل وتفتح باب العرقلة المتبادلة، من خلال عقد اجتماعات بين مختلف المجموعات لتقريب وجهات النظر والحث على تبادل العمال والتقليل من درجة التعصب للفرق وخلق درجة من الانسجام والتوافق.

ج– ينبغي على المسؤولين الإداريين اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع بعد دراسة الموقف وتشخيص الحالة، و مواصلة التركيز على استخدام أسلوب التكامل و التوسط واللجوء لأسلوب التجنب في المسائل غير المهمة والتي يمكن تأجيل النظر فيها لتفادي تضيع الوقت واستخدام أسلوب السيطرة في حالة الانفلات وخروج أطراف الصراع عن القانون، لأن استخدامه في غير محله له إنعاس سلبي لأنه يعقد الصراع أكثر، مع الحرص على معرفة مراحل الصراع والتدخل في الوقت المناسب وفق خطة مضبوطة لتفادي أي مضاعفات ناتجة عن التأخر أو استخدام الأسلوب غير المناسب، مع التأكد أن الهدف من التدخل ليس حل الصراع نهائيا لأن هذا الأمر غير ممكن عمليا بل إدارة الصراع وجعله عند المستوى المعقول الذي يسمح بالاستفادة منه.

د– ينبغي على إدارة الشركة أن تولي أهمية قصوى للأداء الوظيفي، لأنه المحدد الأساسي لأداء الوحدات ومنه أداء الشركة ككل، من خلال تطبيق نظام إدارة الأداء والتقيد بخطواته المتمثلة في: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، والعمل على تحفيز العمال وتشجيعهم بناء على نتائج التقييم، التي تثبت

درجة جدارة كل عامل ومدى أحقيته بالمكافئة، من ثم تحقيق العدالة التنظيمية وإدراك العمال لها، ما يدفعهم إلي بدل المزيد من الجهود والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي.

هـ- ضرورة إدارة الصراعات التنظيمية بالشكل الصحيح الذي يضمن تخفيض مستوى الصراع إلى المستوي العقول في حال زيادة شدته ويسمح باستثارة وتحفيز الصراع في حال انخفاض مستواه، من اجل الوصول به إلى أعلى مستوي مرغوب واستغلاله كمصدر لدفع العمال نحو الالتزام بعناصر الأداء كحجم الإنجاز، سرعة الإنجاز، التعاون في العمل، الانضباط في العملو جودة الأداء بدرجات عالية.

2- المواضيع التي تثيرها الدراسة: من خلال الإطلاع على موضوع الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي فإننا نقترح جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية، ومن بينها ما يلي:

- المناورات السياسية ودورها في الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها .
- النمط القيادي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية.
- أثر تطبيق أساليب إدا ة الصراع على العدالة التنظيمية.
- الصراع الذاتي وعلاقته بضغوط العمل.
- دور توزيع السلطة في ظهور الصراعات التنظيمية.
- اثر نمط اتخاذ القرار على الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها.
- تأثير الاتصال على فعالية أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.
- التدريب على إدارة الصواع وتأثيره على فاعلية فرق العمل.

من خلال هذه الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها اتضح أن الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات له ما يبرره، فالصراعات التنظيمية باعتبارها احد هذه السلوكيات ينبغي على كل منظمة الاهتمام بدراستها وبحثها.

ؤ لا لأن وجود الصراع أمر حتمي وطبيعي لديه أسباب متعددة ونتائج متباينة، حيث لا تخلو منه منظمة من المنظمات فهو موجود على كل المستويات وان اختلفت شدته، فالصراع قد يوجد على مستوى الفرد، بين الأفراد وبين الجماعات.

ثانيا لأن انعكاساته تختلف باختلاف شدته، حيث تبين أن انعدام الصراعات أو وجودها بمستوى منخفض يشل المنظمة ويخلق جو من التكاسل والتراخي، ما يجعل الأداء الوظيفي للعمال يتأثر سلبا، كما أن وجود الصراعات التنظيمية بمسو ى مرتفع يحطم العلاقات داخل التنظيم ويخلق جوا من عدم الاستقرار، حيث يدفع بالعمال والجماعات المختلفة نحو البحث في سبل كسب موقف الصراع على حساب المهام والأنشطة الموكلة لهم، لكن بالرغم

من كل ما سبق يبقي الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية يمكن الاستفادة منها، إذا كان هذا الصراع عند المستوى المعقول الذي يزيد من حماس العمال ويدفعهم نحو أداء أعمالهم بشكل أفضل في جو من التعارض المقبول.

وقصد الوصول بالصراعات إلى هذا المستوى المعقول ينبغي على إدارة المنظمة تسير الصراعات بالتدخل في الوقت المناسب من خلال الاستراتيجيات والأساليب الكفيلة بتخفيض الصراعات في حال زيادة شدتها، أو إتباع الأساليب التي تسمح باستثارتها وتحفيزها من اجل الوصول بها إلى أعلى مستوى مرغوب، وبالتالي توجيهها نحو تحقيق نتائج ايجابية لأنها تسمح بخلق الحركية التي تساعد على الإبداع والتجديد.

ولقد تبين كذلك أن الأداء الوظيفي يكتسي أهمية بالغة، إذ ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحسين وتطوير أداء عمالها من خلال تبني نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي وذلك بالالتزام بجميع خطواته المتمثلة في تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء ومن ثم تحسين وتطوير الأداء.

وتعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أهم واخطر عملية في هذا النظام لأن نتائج هذا التقييم توفر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب البشري، فأي خطأ في التقييم تكون انعكاساته سلبية على القرارات المتخذة، ما يقلل من كفاءة وفاعلية العنصر البشري ومن ثم التأثير مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة.

وبالنظر إلى موضوع دراستنا فقد اتضح أن لمستوى الصراعات التنظيمية علاقة بالأداء الوظيفي للعمال بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث تبين أن الصراعات التنظيمية سواء كانت بمستوى مرتفع أو منخفض تخفض من حماس العمال للعمل، تحد من حجم انجازهم، تبطئ من سرعة الإنجاز لديهم وتسمح بإضاعة الوقت، كما تشكل عائقا أمام الجهود المبذولة لتحسين الجودة، كما تؤثر سلبيا على الانضباط والتعاون في العمل، بالإضافة إلى تأثيرها السلبي على قدرات العمال إذ لا تسمح لهم باكتساب الخبرة الضرورية للقيام بمهامهم.

كما اتضح أن المستوى المعقول للصراعات التنظيمية على علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي، حيث يزيد من حماس الأفراد ويدفعهم باتجاه تحقيق الأهداف، كما يزيد من حجم وجودة الإنجاز ويساهم في تسريع وتيرة الإنجاز ويدفع نحو الانضباط والتعاون في العمل.

لأن هذه الدراسة لم تعالج ظاهرة الصراعات التنظيمية إلا في منظمة واحدة تبقى نتائجها غير قابلة للتعميم، إلا إذا أعقبتها دراسات أخرى تأخذ بعدد أكبر من المنظمات والتي تعمل في قطاعات مختلفة، حيث تكون تركيبة عمالها مختلفة من حيث درجة تجانس الخصائص الشخصية والوظيفية، كما تختلف من حيث حجمها، موقعها الجغرافي وطبيعتها القانونية.

الملاحـــــــق

الملحق رقم (1): الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين

رقم الاستمارة N°=A| | |

يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي، كما آمل من سيادتكم التعاون من خلال قراءة كل محور وعباراته ووضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها مناسبة مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصدق، ونتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر، [1] أنثى [2].

2- السن : | | |

3- المستوى التعلمي: أمي ، [1] يعرف القراءة والكتابة، [2] ابتدائي، [3] متوسط، [4] ثانوي، [5] جامعي [6].

4- مدة العمل بالمؤسسة: | | |

5- اسم الوظيفة أو منصب العمل:..

المحور الثاني: أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية المستخدمة بالمؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية في المؤسسة التي تعمل بها،نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تروها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد (محايد)	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1- أناقش الموضوعات مع المرؤوسين لنتبادل الأفكار.	5	4	3	2	1
2- أسعى لإيجاد حلول مرضية للجميع عند وقوع الخلافات.	5	4	3	2	1
3- أتعاون مع الخبراء للخروج بحلول مبتكرة.	5	4	3	2	1
4- أتبادل المعلومات مع الآخرين لنتمكن من حل المشاكل سويا.	5	4	3	2	1
5- أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين.	5	4	3	2	1
6- احتفظ بوجهة نظري لنفسي حتى لا يتضايق مني الآخرون.	5	4	3	2	1
7- أحاول تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	5	4	3	2	1
8- أتجنب الصدام مع الآخرين.	5	4	3	2	1
9- أحاول تجنب النقاش مع من اختلف معهم في الرأي.	5	4	3	2	1
10- عادة أتجنب المشاعر السلبية في العمل.	5	4	3	2	1
11- أتفاوض مع المرؤوسين من اجل الوصول إلى أرضية مشتركة.	5	4	3	2	1
12- أقدم تنازلات واحصل على مكاسب لتنفيذ التسوية.	5	4	3	2	1
13- أحاول الخروج بحل يرضيني ويرضي المرؤوسين.	5	4	3	2	1
14- أهتم بمصلحتي بمصالح المرؤوسين عندما أحل المشاكل.	5	4	3	2	1
15- أرى بأن تسوية الخلافات تكون بالحوار البناء.	5	4	3	2	1
16- استخدم النفوذ لإجبار المرؤوسين على قبول مقترحاتي.	5	4	3	2	1
17- استعمل كل صلاحياتي لأحصل على تنازلات من طرف المرؤوسين.	5	4	3	2	1
18- عند إدارتي للصراع لا أفكر في الآخرين.	5	4	3	2	1
19- استخدم خبراتي لأحسم الخلاف وفق وجهة نظري دون نقاش.	5	4	3	2	1
20- أكون حازم بحيث لا أقدم أي تنازلات.	5	4	3	2	1
21- ألبي احتياجات الآخرين على حساب اهتماماتي الخاصة.	5	4	3	2	1

22- أوافق على اقتراحات الآخرين أيا كانت.	5	4	3	2	1
23- أقدم تنازلات لمن اختلف معهم حتى اخفف من حدة الصراع.	5	4	3	2	1
24- أحاول عادة إرضاء المرؤوسين عند إدارة الصراع.	5	4	3	2	1
25- استسلم لرغبات الآخرين تجنبا للخلاف.	5	4	3	2	1

المحور الثالث: واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة التي تعمل بها، نرجو منكم التكرم بوضع دائرة علي الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد (محايد)	غير موافق	غير موافق إطلاقا
26- يحقق المرؤوسون الذين يعملون تحت سلطتي الانجازات المطلوبة.	5	4	3	2	1
27- يقدم المرؤوسون أعمالا إضافية على الأعمال المطلوبة.	5	4	3	2	1
28- يساهم المرؤوسون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الانجاز.	5	4	3	2	1
29- يحرص العمال على تحقيق مستوي جودة عالية.	5	4	3	2	1
30- يعمل المرؤوسون علي تخفيض التكلفة مع تحقيق الجودة.	5	4	3	2	1
31- يقدم المرؤوسون اقتراحات لتحقيق جودة الأداء المطلوبة.	5	4	3	2	1
32- ينجز المرؤوسون العمل في الوقت المحدد.	5	4	3	2	1
33- تتراكم الأعمال تحت مسؤوليتي بشكل كبير .	5	4	3	2	1
34- ينجز المرؤوسون الأعمال الموكلة لهم في وقت أقل من المخطط.	5	4	3	2	1
35- يتعاون المرؤوسون على أداء أعمالهم.	5	4	3	2	1
36- يولي العمال أهمية للعمل الجماعي.	5	4	3	2	1
37- يبادر المرؤوسون لمعاونة الرؤساء وتسهيل مهامهم.	5	4	3	2	1
38- تتكرر حالات الحضور المتأخر و الانصراف المبكر.	5	4	3	2	1
39- تتعدد حالات غياب المرؤوسين عن العمل .	5	4	3	2	1
40- يلتزم المرؤوسون بمظهرهم العام.	5	4	3	2	1

الملحق رقم (2): الاستمارة الموجهة للعمال

N°= O|__|__|__| رقم الاستمارة

يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي، كما آمل من سيادتكم التعاون من خلال قراءة كل محور وعباراته و وضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تروها مناسبة مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصدق، ونتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر، [1] أنثى [2].

2- السن : |__|__|

3- المستوى التعلمي: أمي ، [1] يعرف القراءة والكتابة، [2] ابتدائي، [3] متوسط، [4] ثانوي، [5] جامعي [6] .

4- مدة العمل بالمؤسسة: |__|__|

5- اسم الوظيفة أو منصب العمل:...

المحور الثاني: واقع الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الصراع التنظيمي في المؤسسة التي تعمل بها، نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد (محايد)	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1- أصاب بالإحباط نتيجة عجزي عن تحقيق أهدافي الشخصية.	5	4	3	2	1
2- أشعر بأن أهدافي الشخصية تنسجم مع أهداف المؤسسة.	5	4	3	2	1
3- أجد صعوبة في الاختيار بين هدفين أ رغب في تحقيقهما معا.	5	4	3	2	1
4- أتضايق عندما تعترضني مشكلات في عملي يصعب حلها.	5	4	3	2	1
5-أحس بالقلق نتيجة قيامي بالعديد من الأدوار في نفس الوقت.	5	4	3	2	1
6-داخل المجموعة التي اعمل بها اختلف مع زملائي حول من يقوم بالعمل.	5	4	3	2	1
7- تتباين أهداف أعضاء المجموعة التي اعمل بها.	5	4	3	2	1
8- أعضاء المجموعة التي اعمل بها يتعاونون على أداء المهام.	5	4	3	2	1
9- يقوم زملائي بسلوكيات تعرقل تحقيق أهدافي.	5	4	3	2	1
10- يؤيد أعضاء المجموعة التي اعمل بها أراء بعضهم البعض.	5	4	3	2	1
11- توجد خلافات بين المجموعات المختلفة حول العمل.	5	4	3	2	1
12- تتفق المجموعات حول الأهداف العامة للمؤسسة.	5	4	3	2	1
13- تحاول المجموعات الأخرى أن تعرقل عمل المجموعة التي اعمل بها.	5	4	3	2	1
14- تتباين أهداف المجموعات داخل المؤسسة التي أعمل بها.	5	4	3	2	1
15- تتعاون المجموعة التي اعمل بها مع المجموعات الأخرى.	5	4	3	2	1

المحور الثالث: قياس العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية و الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس العلاقة بين مستوى الصراعات التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة التي تعمل بها، نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد (محايد)	غير موافق	غير موافق إطلاقا
16- المستوى المنخفض للصراع يشل المؤسسة و يخلق بطئ الأداء الوظيفي.	5	4	3	2	1
17- انعدام النزاعات بين العاملين والمجموعات يقلل من قدرتهم على التعامل مع المشكلات.	5	4	3	2	1
18- يساهم عدم التوافق المعقول في زيادة عدد بدائل الحلول الممكنة.	5	4	3	2	1
19- زيادة حدة الصراعات تستغرق جزء كبير من الوقت المخصص للأداء نتيجة الانشغال بها.	5	4	3	2	1
20- يؤدي غياب الجدل بين العاملين إلى انخفاض الحماس لأداء العمل.	5	4	3	2	1
21- تسمح الصراعات المعقولة للعمال بالتعرف على بعضهم البعض ومن ثم الدخول في علاقات تعاونية.	5	4	3	2	1
22- زيادة المشاحنات تصنع جوا من عدم الثقة يقلل من فرص نجاح العمل المشترك.	5	4	3	2	1
23- ظهور المشكلات بين العاملين والمجموعات يعيق العمل التعاوني بينهم.	5	4	3	2	1
24- الصراعات الحادة بين العاملين ينتج عنها سوء العلاقة وبالتالي نقص الالتزام باللوائح والتعليمات.	5	4	3	2	1
25- قلة المشاحنات بين العاملين تؤدي إلى الملل وعدم الالتزام بمواعيد وقت العمل.	5	4	3	2	1
26- وجود الصراعات بمستوى مقبول بين العاملين يزيد من حرصهم على المصلحة العامة.	5	4	3	2	1

27- تساعد الصراعات المعقولة العاملين والمجموعات على التنافس فيما بينهم من اجل تحقيق الأداء المطلوب.	5	4	3	2	1
28- يقود انعدام الاحتكاك والمواجهة بين العاملين إلى الحد من حجم الانجاز.	5	4	3	2	1
29- زيادة نقاط الاختلاف بين العاملين يؤدي تأجيل انجاز الأعمال.	5	4	3	2	1
30- الصراعات المعقولة تساعد العمال على إتمام الأعمال الموكلة لهم.	5	4	3	2	1
31- تساهم النزاعات المعقولة في دفع الأفراد والجماعات نحو تحسين أداء الأعمال بالجودة المقبولة.	5	4	3	2	1
32- يقود احتدام النزاع والتوتر في أوساط العمال إلى غياب الدقة في العمل.	5	4	3	2	1
33- تؤدي قلة المناقشات والمشاحنات بين العمال إلى كثرة الأخطاء في العمل.	5	4	3	2	1
34- يساهم ارتفاع حدة المواجهة بين العاملين في فقدانهم للرغبة في العمل.	5	4	3	2	1
35- يؤدي انعدام المواقف التي تتعارض فيها الآراء إلى نقص قدرات العمال على العمل.	5	4	3	2	1
36- تسمح النزاعات المعقولة للعملين بزيادة قدراتهم على العمل.	5	4	3	2	1

الملحق رقم (3): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

إسم الأستاذ	الكلية والجامعة
الدكتور حسين بورغدة	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير – جامعة سطيف
الدكتور عبد الوهاب بلمهدي	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير – جامعة سطيف
الدكتور ساعد بن فرحات	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير – جامعة سطيف
الدكتورة ليلى قطاف	كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير – جامعة سطيف

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب

1- أبو السعود محمد أحمد: **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.

2- اندرو سيزلاقي، مارك جي ووالاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، ط1، الرياض، العربية السعودية، 1991.

3- باكل روبرت: **تقييم الأداء**، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر، عمان الأردن، 1999.

4- البرادعي بسيوني محمد: **تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين – تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية**، ايتراك للنشر والتوزيع،ط1، القاهرة، مصر، 2008.

5- جاد الرب سيد محمد: **السلوك التنظيمي – موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة –** مطبعة العشيري، السويس، مصر، 2005.

6- جودة محفوظ: **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام *spss***، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

7- جرينبرج جيرالد، بارون روبرث: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية، 2004.

8- درة عبد الباري إبراهيم: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات – الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة –** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

9- درة عبد الباري إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم: **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحى نظمي–** دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن،2008.

10- هال ريتشالد: **المنظمات– هياكلها، عملياتها ومخرجاتها–** ترجمة: سعيد بن حمد الهاجرى، معهد الإدارة العامة، ط.4، الرياض، العربية السعودية، .2001

11- زايد عادل محمد: **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، نسخة اليكترونية، متوفرة على الموقع: ***www.kotobarabia.com***

12- زكي محمود هشام: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، بدون سنة نشر.

13- زرواتي رشيد: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.

14- زرواتي رشيد: **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2007.

15- الحناوي محمد صالح وآخرون: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

16- حريم حسين: **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات-** دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1997.

17- حريم حسين محمود: **تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-** دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3،عمان، الأردن، 2006.

18- كرو العزاوي رحيم يونس: **مقدمة في منهج البحث العلمي**، ط1، دار دجلة،عمان، الأردن، 2008.

19- الكرخي مجيد: **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

20- كاظم حمود خضير، الخرشة ياسين كاسب: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2007.

21- اللوزي موسي: **التطوير التنظيمي أساسيات مفاهيم**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003.

22- ماهر أحمد: **السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

23- ماهر أحمد: **الاختبارات- واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد-** الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003 .

24- ماهر أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

25- مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-** الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008.

26- المومني واصل جميل: **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.

27- المرسى جمال الدين، ثابت عبد الرحمن إدريس: **السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة-** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001.

28- المغربي كمال محمد: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس-سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-** دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2004.

29- سيد مصطفى أحمد: **إدارة السلوك التنظيمي-نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل-** المؤلف ناشر، القاهرة، مصر، 2005.

30- السلمي علي: **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، ط3، القاهرة، مصر، 1985.

31- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية – **منظور استراتيجي–** دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

32- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية،** دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.

33- سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي–** دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006.

34- عبد الباقي صلاح الدين محمد: **السلوك التنظيمي–مدخل تطبيقي معاصر**– دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

35- عبد العظيم سلامة حسين، عبد العظيم طه: **استراتجيات إدارة الصراع المدرسي،** دار الفكر،2007.

36- عبيدات محمد ، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: **منهجية البحث العلمي– القواعد والمراحل والتطبيقات–** ط2، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 1999.

37- العديلي ناصر محمد: **إدارة السلوك التنظيمي،** ملرمر للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض،العربية السعودية،2003.

38- العطية ماجدة: **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة،** دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.

39- العميان محمود سلمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002.

40- عياصرة معن محمود، مروان محمد بني أحمد: **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير،** دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

41- عساف عبد المعطي محمد: **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة،** دار زهران، عمان، الأردن، 1999.

42- عفيفي صديقي محمد ، عبد الهادى أحمد إبراهيم: **السلوك التنظيمي –دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية–** مكتبة عين شمس، ط 10، الإسكندرية، مصر، 2003.

43- الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة ، الشهابي أنعام: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،** إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

44- الصيرفي محمد: **السلوك الإداري – العلاقات الإنسانية–** دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر،2007.

45- صقر عاشور أحمد: **السلوك الإنساني في المنظمات،** دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.

46- صقر عاشور أحمد: **إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي–** دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.

47- قطيشات ليلى عبد الحليم: **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2006.

48- القريوتي محمد قاسم: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008.

49- القريوتي محمد قاسم: **السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط.4، عمان، الأردن، 2000.

50- شاويش مصطفى نجيب: **إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-** دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.

51- الشماع خليل محمد حسن،خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل الجامعية

1- بن حمد الخرب محمد بن عبد الله: **الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي**، دراسة مسحية بديوان التربية والتعليم، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2006. بحث لم ينشر.

2- بورغدة حسين: **الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته- دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة *ERIAD* سطيف-** أطروحة لنيل شهادة دكتوره دولة في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، بحث لم ينشر.

3- حامي حسان: **إدارة العملية التدريبية بالتوافق مع مستوى الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمؤسستي عين كبيرة لإنتاج الاسمنت*SCAEK* ووحدة ملبنة الحليب بمزلوق *LAITERIE TELL*-** رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2007، بحث لم ينشر.

4- منصوري سعدان: **تقييم وترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسات الإقتصادية – دراسة حالة بوحدة النجارة البلاستكية في الفترة 1989- 1991 – سطيف**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،1995، بحث لم ينشر.

5- النميان عبد الله عبد الرحمن: **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل-** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

6- نعمون عبد السلام: **بيئة العمل وتأثيرها على تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي – دراسة ميدانية بثانويات ولاية ميلة-** رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،2006، بحث لم ينشر.

7- السهلي ماجد اللميع حمود: **الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي –** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2007.

8- مؤمن خلف عبد الواحد: **الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدرا ة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2008. بحث لم ينشر.

عبد الكريم محمد: **اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،2004. بحث لم ينشر.

9- العساف عبد الله بن حسين عساف: **علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003.

10- العتيبي طلا ق بن موسى: **الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها – دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

11- الفقيه عيسي عبد الوهاب عبد الرحمن: **الصراع في المنظمات العامة وتأثيره على الأداء**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، العربية السعودية، 1998.بحث لم ينشر.

12- قاسيمي ناصر: **الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري – دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر–** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، بحث لم ينشر.

13- الراجحي هاني بن ناصر: **التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها– دراسة ميدانية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود،** أطروحة لنيل شهادة دكتورة الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

14- الربيق محمد بن إبراهيم محمد: **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية– دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشات والقوات الخاصة لأمن الطرقات–** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004.

15- رقام ليندة: **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعة الكوابل،** أطروحة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1999.

16- رضا حاتم علي حسن: **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة-** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

17- شنوفي نور الدين: **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية – حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز-** أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، بحث لم ينشر.

18- الغبيوي ناصر سعدي ضيف الله: **علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية – دراسة مقارنة بين مستشفي الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي-** رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003.

المجلات والبحوث

1- بورغدة حسين: **"إدارة الصراعات التنظيمية"**، في مجلة : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، سنة 2005، عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

2- كعبور محمد محمد: **الصراع:أسبابه ونتائجه مع التطبيق في قطاع الصناعة الليبي**، 1992، متوفرة على الرابط:
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006114.pdf
بتاريخ 11 ديسمبر 2010.

3- النمر سعود بن محمد: **"الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته"**، في مجلة:جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، مجلد 7، سنة 1994، العربية السعودية.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1- Sekiou BLODIN, Fabri BAYED et autres, ***Gestion des ressources humaines***, 2e edition, Ed de Boeck, Québec, Canada, 2001.

2- C. MARSAN, ***Gérer les conflits***, Ed dunod, Paris, 2005.

3- M. J. HATCH, ***Théorie des organisations***, Traduction par: C. DELHAYE, Ed De Boeck, Paris, 2000.

4- B. COMPERE, ***Régulation des conflits du travail : cas pratiques pour DRH***, Ed d'organisation, Paris, France, 2002.

5- M. MOUSLI, ***Diriger au- delà du conflit***, Ed Village Mondial, Paris, France, 2002.

6- M. A RAHIM, ***Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict***, The International Journal of Conflict Management, Vol.13, USA, 2002

7- R. NOE, J. HOLLENBECK & B. GERHART, ***Human Resources Management : Gaining a Competitive Advantage***, IRWIN & wright, P.M. 1994.

الفهـــارس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

المـقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للصراعات التنظيمية

الفصل الثالث : دراسة علاقة الصراعات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل

ملخــص :

تتصف الظواهر السلوكية بالتعقيد والتشابك، خاصة في ظل كبر حجم المنظمات واختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لعمالها وتعدد العلاقات التنظيمية، وتعتبر الصراعات التنظيمية إحدى هذه الظواهر وأكثرها تأثيرا على سير العمل داخل المنظمات وهي نتيجة طبيعية نظرا لاختلاف أهداف و مصالح الأفرادو الجماعات.

وقد تناول هذا البحث موضوع الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لذا فقد تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج كميدان للدراسة، والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى وجود الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

وتفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين الإداريين في الإحاطة بالصراعات التنظيمية من خلال التعرف على أنواعها، أسباب نشوءها وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، حتى يكون بمقدورهم إدارتها بشكل جيد للحد من تأثيرها السلبي والاستفادة من تأثيرها الإيجابي، بما يسمح تحسين وتطوير أداء العاملين إلى المستوى الذي يمكنهم من مواكبة أهداف المنظمة والسهر على تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: الصراعات التنظيمية، الأداء الوظيفي، إدارة الصراعات التنظيمية.

Résumé :

Les phénomènes comportementaux sont caractérisés par la complexité et l’entrecroisement, notamment avec la grandeur de l’organisation, la diversité des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de ses employés et la multiplicité des relations organisationnelles. Les conflits organisationnels sont considérés de ces phénomènes qui ont plus d’impact sur le fonctionnement de l’organisation. Ils sont le résultat naturel des contradictions entre les objectifs et les intérêts de différentes parties.

Cette recherche consiste à étudier le sujet des conflits organisationnels et leur relation avec la performance fonctionnelle dans l’entreprise économique algérienne, et pour cela nous avons choisi la société nationale (ENAVA) comme champ d’étude, pour mesurer l’étendue des conflits organisationnels, leurs méthodes de traitements et leur impact sur la performance fonctionnelle.

Les résultats de cette étude visent à aider les cadres d’entreprises dans la compréhension des conflits organisationnels par l’identification des types, des causes et les conséquences sur la performance fonctionnelle des employés, afin d’être en mesure de les gérer de façon permettant de réduire leur impact négatif, et tirer profit de leur impact positif, dans le but d’améliorer la performance des ouvriers dans la réalisation des objectifs de l’organisation.

Mots clés : les conflits organisationnels, la performance fonctionnelle, management des conflits organisationnels.